عالم الإدارة
[3]

المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة

أ. د. علي السلمي
رئيس الجمعية العربية للإدارة
أستاذ الإدارة بجامعة القاهرة



الكتاب : المفاهيم العصرية لادارة المنشآت الصغيرة
المؤلف : أ . د . على السلمى
تاريخ النشر : ١٩٩٩
رقم الإيداع : ٧٢٤١
الترقيم الدولى : ISBN 977 - 215 - 418 - 8

حقوق الطبع والنشر والاقتباس محفوظة للناشر ولا يسمح باعادة نشر هذا العمل كاملاً أو أى قسم من أقسامه ، بأى شكل من أشكال النشر إلا بإذن كتابى من الناشر

الناشر : **دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع**
شركة ذات مسئولية محدودة

الإدارة والمطابع : ١٢ شارع نوبار لاظوغلى (القاهرة)
ت : ٣٥٤٢٠٧٩ فاكس ٣٥٥٤٣٢٤
التوزيع : دار غريب ١ ، ٣ شارع كامل صدقى الفجالة – القاهرة
ت : ٥٩٠٢١٠٧ – ٥٩١٧٩٥٩
إدارة التسويق والمعرض الدائم : ١٢٨ شارع مصطفى النحاس مدينة نصر – الدور الأول

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة المحتويات

■ **تمهيد**

تتجه الدولة إلى تشجيع وتنمية المشروعات الصغيرة في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي كوسيلة إيجابية لفتح آفاق العمل المنتج للشباب وخريجي الجامعات والمعاهد، وفي سبيل تيسير إقامة تلك المشروعات الصغيرة اتخذت الدولة عدة وسائل منها توفير التمويل من خلال قروض الصندوق الاجتماعي للتنمية، كما وفرت ضمانات للتأمين ضد مخاطر الاستثمار عن طريق شركة ضمان مخاطر الاستثمار.

ولكن إقامة مشروع صغير لا يتحقق بمجرد التمويل اللازم، بل هناك كثير من القضايا التي ينبغي الاهتمام بها من أجل ضمان فرص النجاح للمشروع يأتي في مقدمتها «القدرة الإدارية» للقائم على المشروع حيث أوضحت متابعة أوضاع المنشآت الصغيرة في مختلف دول العالم أن أهم ما يهددها بالفشل هو ضعف القدرة الإدارية وعدم دراية المسئولين عنها بأسس الإدارة الصحيحة.

من أجل ذلك نقدم هذا الكتاب ليوفر قدرًا

مناسبًا من المعرفة الإدارية اللازمة لمن يقدم على إنشاء مشروع صغير، ويقدم المعلومات الضرورية لتوجيه القائم بالمشروع خلال مراحله المختلفة بما يضمن الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة ويجنب المشروع العثرات والمخاطر التي قد تتحول إلى خسائر، بل وقد تهدد بقاء المشروع ذاته.

ويصلح هذا الكتاب لكل من يفكر في إنشاء مشروع صغير، كما يساعد أصحاب المشروعات الصغيرة القائمة فعلاً في تطويرها وتنمية أعمالها.

وعلى الله قصد السبيل

أ.د. علي السلمي

1. الفصل الأول

مفاهيم أساسية

١/١ أهمية المنشآت الصغيرة.

٢/١ خصائص ومزايا المنشأة الصغيرة.

٣/١ دورة حياة المنشأة الصغيرة.

٤/١ مشكلات المنشآت الصغيرة.

١/١ أهمية المنشآت الصغيرة

■ إذا نظرنا حولنا إلى عالم الصناعة والتجارة (عالم الأعمال) سنجد شركات ومؤسسات أجنبية ووطنية يمكن وصفها بالعمالقة، نظرًا لضخامة رؤوس أموالها، وجيوش العاملين بها، وتشعب وتنوع مجالات نشاطها، وأماكنها على خريطة العالم، كذلك سنجد عددًا أكبر بكثير مما يمكن أن نسميه بالمنشآت الصغيرة التى تتميز بصغر رأس المال وقلة عدد العاملين ومحدودية مجالات النشاط وانحصارها في نطاقات جغرافية محدودة.

■ ولكن هناك حقيقة مهمة، أن الحجم ليس هو المعيار للحكم على كفاءة وحسن الإدارة، فليست كل الشركات العملاقة بالضرورة أكثر ربحًا أو أعلى إنتاجية، كذلك لا يعني صغر الحجم بالضرورة تضاؤل العوائد المالية والإنجازات الاقتصادية التي قد تحققها المنشأة الصغيرة بالقياس إلى ما استثمر فيها من أموال وموارد متنوعة.

■ نستطيع القول - بشكل عام - أن أغلب المنشآت العملاقة كانت في بدايتها صغيرة .. وبالإدارة المتميزة استطاعت أن تنمو وتتفوق.

المنشآت الصغيرة عصب رئيسي في نظام الأعمال

■ وتحتل المنشآت الصغيرة في مصر وغيرها من الدول النامية أهمية كبرى حيث إنها النمط الأكثر انتشارًا بين منشآت الأعمال فى ميادين التجارة والصناعات الصغيرة (الخفيفة) والخدمات.

هناك عدة معايير لتحديد المنشأة الصغيرة. منها معيار عدد العاملين (أقل من مائة)، وحجم رأس المال (أقل من مائة ألف جنيه مثلاً) وهكذا.

■ **وتزداد أهمية المنشآت الصغيرة لأسباب أخرى منها :**

■ امتداد أنشطة هذه المنشآت لتشمل كافة القطاعات الاقتصادية فى المجتمع، أي في قطاعات الصناعة والتجارة والزراعة والمقاولات والتجارة.

- تنوع الأنشطة والأعمال التي قد تزاولها المنشأة الواحدة ، وخاصة في مجال المقاولات، مثال ذلك أن تقوم المنشأة بأعمال البناء والتشييد، وكافة الأعمال المتممة لها كالردم والحفريات، وفي نفس الوقت تقوم بأعمال تجارية مثل توريد مستلزمات البناء.
- تسير هذه المنشآت في تنظيم أعمالها على نمط «تنظيم الرجل الواحد» THE ONE MAN ORGANIZATION فالمالك هو المدير في أغلب الحالات، وهو المصدر الأساسي لتحديد الأهداف واتخاذ القرارات في مجالات العمل المختلفة، وبالتالي تتوقف قدرتها على النجاح والمساهمة في الاقتصاد الوطني على كفاءة القائمين بإدارتها.
- بساطة التنظيم المستخدم، والاعتماد على التنظيم غير الرسمي بشكل أساسي، حيث تظهر أهمية المدير المالك في نجاح المنشأة وتدخله في كافة الأعمال التنفيذية بها.

■ تمثل المنشآت الصغيرة أحد أهم مجالات الاستثمار التي يتمكن المواطنون خلالها من استثمار مدخراتهم وتوظيفها في أنشطة إنتاجية تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

■ كذلك تعتبر المنشآت الصغيرة مجالاً رحبًا لتحقيق أهداف تشغيل الشباب إذ يمكن أن يعمل بها مئات الآلاف من الراغبين في العمل دون انتظار للحصول على وظائف في وقت تقل فيه فرص التوظيف.

■ المنشأة الصغيرة SMALL ENTERPRISE عنصر أساسي في البناء الاقتصادي المصري (وكثير من دول العالم)، وتتميز بملامح خاصة تجعلها أقدر على النجاح في كثير من مجالات الإنتاج للسلع والخدمات، بما يتوافر لها من المرونة وسرعة الحركة للتكيف مع الظروف واستثمار الفرص. لذا تتجه كثير من الشركات الكبرى إلى تقسيم نفسها إلى عدد كبير من المنشآت الصغيرة.

والقول المأثور

الصغير أجمل

SMALL IS BEAUTIFUL

٢/١ خصائص ومزايا المنشأة الصغيرة

■ الكفاءة والفعالية

■ تتميز المنشأة الصغيرة بتوافر الظروف التي تحقق لها الكفاءة والفعالية بدرجات أعلى كثيرًا مما يمكن للمنشآت الكبيرة والعملاقة أن تصل إليه.

> إن المنشأة الصغيرة بطبيعتها تميل إلى أن تكون أكثر كفاءة وفعالية.

■ **وتتحقق هذه الكفاءة والفعالية لأسباب عديدة منها :**

■ التركيز في إدارة الأعمال والموارد ذات القيمة وتحقيق عوائد سريعة وعالية.

■ القدرة على الأداء والإنجاز في وقت قصير نسبيًا.

■ التعامل المباشر بين صاحب المنشأة، أو مديرها المسئول مع العاملين والعملاء والموردين وغيرهم، مما يحقق مزايا الاتصال والقدرة على التأثير السريع.

■ الإحساس السريع بحركة السوق، والإلمام المباشر من جانب إدارة المنشأة الصغيرة بالمتغيرات (الإيجابية

والسلبية) وتوجهات المنافسين وأنشطتهم بما يسمح بسرعة التكيف وتعديل أوضاع المنشأة.

■ وضوح تأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المنشأة على صيانة استثماراتهم، مما يجعلهم يبدون اهتماماً مباشراً بكل ما يحقق للمنشأة النجاح والتفوق.

الدوافع الشخصية والرغبة في الربح من أهم السمات المميزة لإدارة المنشأة الصغيرة

سهولة القيادة والتوجيه

■ **المنشأة الصغيرة سهلة نسبياً في إدارتها وقيادتها ومن ثم تتميز بمايلي:**

■ سهولة تحديد الأهداف الواضحة وتوجيه جهود العاملين نحو أفضل السبل لتحقيقها.

■ بساطة الأسس والسياسات التي تحكم عمل المشنأة وسهولة إقناع العاملين والعملاء بها.

■ إمكان إعطاء المثل والقدوة للعاملين في التمسك بالأسس والنظم الموضوعة للمنشأة.

- إمكان الالتزام بدور القائد والموجه دون الانزلاق إلى متاهات العمل التنفيذي ومزاحمة العاملين في أداء واجباتهم.
- الاتصال الدائم من قيادة المنشأة بالعاملين فيها والتعرف المستمر على مشاكلهم وأساليب أدائهم لأعمالهم.
- بساطة أساليب تشجيع العاملين ودفعهم لتحسين الأداء بالإقناع والترغيب وتوفير فرص مشاركتهم بشكل مباشر في إدارة المنشأة.
- إمكان متابعة العمل وتقييم الأداء ومحاسبة العاملين موضوعيًا إن ثوابًا أو عقابًا، وفي مدى زمني قصير مما يمكن معه تفادي كثير من الأخطار أو علاجها قبل استفحالها.

تتميز المنشأة الصغيرة بالسهولة النسبية في إدارتها وتوجيه أنشطتها

■ **سهولة وبساطة التنظيم**

إن تنظيم المنشأة الصغيرة يعتبر من الأمور غير المعقدة، إذ يتم في وقت قصير، ويتحقق عنه عادة:

- ■ التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المنشأة بحيث يختص كل قسم (إدارة) بمجموعة أعمال ومهام متكاملة دون تداخل أو تنازع مع الآخرين.
- ■ التحديد الدقيق للمسئوليات، وتوضيح المهام والأعباء لكل فرد في المنشأة.
- ■ إسناد الصلاحيات والسلطات المالية والإدارية للأفراد بالقدر اللازم لمساعدتهم على أداء أعمالهم وتحمل مسئولياتهم .
- ■ التوفيق بين المركزية (لأغراض التخطيط والرقابة) وبين اللامركزية (لأغراض سرعة التنفيذ).
- ■ وضوح الإجراءات وسهولة وبساطة النماذج والسجلات المستخدمة في أداء الأعمال.
- ■ وضوح القواعد والأسس التي يلتزم (أو يسترشد بها) العاملون في أداء أعمالهم.

يمكن لإدارة المنشأة الصغيرة إعداد تنظيمها الهيكلي بسرعة وسهولة، كذلك يكون تطويره وتعديله أمرًا يسيرًا عادة.

الارتباط الوثيق بالعملاء

تتميز المنشأة الصغيرة بالاتصال المباشر والارتباط الوثيق بينها وبين عملائها ويؤدي هذا الارتباط إلى مزايا منها :

- الاقتناع بأن الغرض الأساسي من وجود المنشأة هو خدمة عملائها.
- البحث المستمر عن أفضل السبل لخدمة العملاء وتحسين هذه الخدمات لكي يحصل عليها العميل في أقل وقت وبأقل نفقة.
- التعرف المستمر على رغبات العملاء واتجاهاتهم ومقترحاتهم واستقصاء شكواهم والعمل على إزالة أسبابها.
- أخذ وجهات نظر العملاء وظروفهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الأساسية في المنشأة.

■ معاونة العملاء على تطوير أعمالهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم بما يعتبر خدمة إضافية تقدمها المنشأة.

■ حسن تحديد نوع العملاء الذين تهتم المنشأة بالتعامل معهم.

■ النظر إلى الأرباح ليس باعتبارها هدفًا ولكنها نتيجة للنجاح في خدمة العملاء.

> إن المنشأة الصغيرة هي أقدر على الاقتراب من عملائها، والتعرف على احتياجاتهم للعمل على تحقيقها، وهذا سر نجاحها.

انصهار العاملين مع أصحاب المنشأة

يعتبر العاملون في المنشأة الصغيرة جزءًا رئيسيًا بها، وينصهرون عادة في تشكيل متجانس مع أصحابها، مما يتحقق عنه :

■ حسن تحديد الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث الخبرة والتأهيل والإعداد.

■ إسناد الوظائف إلى الأفراد المؤهلين لشغلها وإعطائهم الصلاحية اللازمة والثقة بهم.

■ توفير فرص التدريب والتوجيه والمساعدة للأفراد، ومعاونتهم في تجنب الأخطاء بدلاً من تركهم يخطئون ثم محاسبتهم على الخطأ، حيث أنهم بمثابة أصحاب المنشأة.

■ الحرص على استمرار العلاقة بين الفرد والمنشأة باعتبار خبرته وتجاربه التي اكتسبها من عمله بها استثمارًا ينبغي أن تجني المنشأة عائده.

■ التأكيد على أهمية أن يقوم الفرد بعمله ليس بدافع الخوف من العقاب، ولكن بدافع الحب والرغبة في الإنجاز والحصول على الحوافز الإيجابية المناسبة.

■ اعتبار العاملين شركاء في المصير، فنجاح المنشأة نجاح ومنفعة لهم وفشلها يعود عليهم بالضرر.

تتحقق في المنشأة الصغيرة المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية باعتبار العاملين مشاركين في المسئولية والنتائج. أكثر من كونهم أجراء.

القابلية للتجديد والابتكار

تتوافر للمنشأة الصغيرة قدرة عالية على التجديد فى أعمالها وابتكار أساليب متفوقة بما يحقق رضاء العملاء ومن ثم فإنها تهتم بما يلى :

- التركيز على الجودة والتفوق في مجالات العمل بالمنشأة.
- الرغبة في التفوق تعتمد على البحث عن الجديد والمبتكر.
- تشجيع الأفراد العاملين بالمنشأة على الاقتراح وإبداء الرأى في مشاكل العمل ووسائل علاجها مما يخلق مناخًا مساعدًا على التجديد والابتكار.
- الاستفادة من مقترحات العملاء ورغباتهم يساعد في توجيه عملية التجديد والابتكار.
- التجربة والإقدام من الأمور المطلوبة للنجاح في تحديد النشاط وابتكار أساليب جديدة لخدمة العملاء.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وذلك بتكرار التجارب الناجحة والابتعاد عن مصادر الفشل.

إن التجديد والابتكار في المنتجات والخدمات. وأساليب التسويق والتوزيع وأساليب العمل والأداء هي من أهم سمات المنشأة الصغيرة.

٣/١ دورة حياة المنشأة الصغيرة

المنشأة الصغيرة كائن يمر بدورة حياة تماثل تمامًا دورة حياة الكائن الحي (الإنسان مثلاً)، وتمر المنشأة الصغيرة بالأطوار التالية :

1. طور النشأة

وتكون المنشأة في هذا الطور ضعيفة، غير مستكملة الأركان والعناصر، ومعرضة للخطر مع كل تغير أو تقلب في ظروف السوق.

← وتحتاج المنشأة إلى رعاية خاصة في هذا الطور.

2. طور النمو

تعمل المنشأة في هذا الطور بقدرة أعلى وثقة أكبر، حيث تكون قد استكملت أغلب مقوماتها التمويلية، التنظيمية، والتسويقية. ويتحقق في هذا الطور زيادات في الطاقات الإنتاجية المستغلة بالمنشأة، تحسن في

الكفاءة، والفعالية، استقرار للتكاليف، وزيادة في المبيعات والأرباح.

المؤشر الأساسي لطور النمو هو تحسن المركز التنافسي للمنشأة في السوق وإقبال العملاء عليها.

3. طور الازدهار

تدخل المنشأة الصغيرة طور الازدهار حين تتحقق لها السيطرة على عدة أمور منها :

- القدرات والطاقات الإنتاجية المتاحة.
- الميزات التنافسية لمنتجاتها وخدماتها.
- مصادر التمويل وفرص ومجالات الاستثمار.
- الموارد البشرية ذات الكفاءة والإنتاجية.

ويتمثل الازدهار أساسًا في معدلات نمو المبيعات المتزايدة ، ووفرة الأرباح بمعدلات تفوق المنافسين وارتفاع معدل العائد على الاستثمار عن المعدلات السائدة في السوق لأشكال الاستثمار المماثلة.

إن طور الازدهار هو قمة النجاح والفعالية للمنشأة الصغيرة وفيه تتحقق لها الأرباح.

4. طور الاستقرار

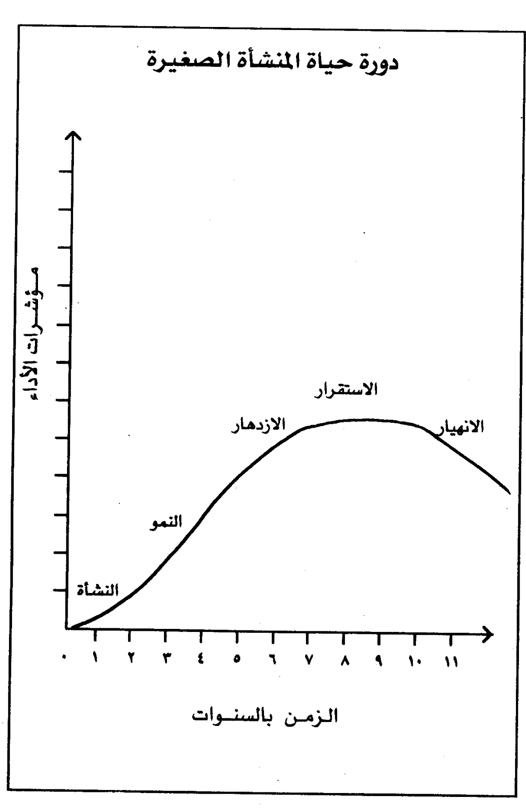
وتتمتع المنشأة الصغيرة خلال هذا الطور بمعدلات المبيعات والأرباح والفوائض المالية المرتفعة، ولكنها تميل إلى الثبات وعدم الزيادة (أي تستقر معدلات النمو في مؤشرات الأداء عند مستويات معينة لا تزيد عنها بمرور الوقت).

إن طور الاستقرار هو أخطر الأطوار إذ قد يؤدي إلى نتائج وخيمة إذا كان السوق والمنافسين في حالة حركة بينما المنشأة في حالة سكون.

5. طـور الانهيار

تفشل المنشأة وتنهار حينما تبدأ المبيعات والأرباح والفوائض وغيرها من مؤشرات الأداء في الانخفاض تحت المستويات السابق تحقيقها في طور الازدهار والتي أمكن المحافظة عليها أثناء الاستقرار.

الانهيار نذير بالفشل وقد ينتهي إلى الإفلاس وتصفية المنشأة.



دورة حياة المنشأة الصغيرة
مؤشرات الأداء
النشأة
النمو
الازدهار
الاستقرار
الانهيار
٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠ ١١
الزمن بالسنوات

■ واجبات إدارة المنشأة الصغيرة في أطوار حياتها المختلفة

تختلف واجبات إدارة المنشأة في كل طور من دورة حياتها:

1. أهم واجبات الإدارة في طور النشأة هو بناء التنظيم وتوفير العناصر البشرية المدربة، والتركيز على ترتيب المنشأة من الداخل.

2. يكون التركيز في طور النمو على كسب السوق والاقتراب أكثر من العملاء، وتحسين الجودة والسيطرة على التكاليف.

3. تهتم الإدارة في طور الازدهار بالتجديد والابتكار، والتنويع في المنتجات والخدمات، وتوفير الحلول لمشكلات العملاء، والإنفاق على البحوث والتطوير **R&D** لتحقيق الجديد والمتميز والتفوق بذلك على المنافسين وسد السبل أمامهم.

4. في طور الاستقرار يكون اهتمام الإدارة مركزًا على تجديد شباب المنشأة بإدخال عناصر جديدة في العمل، والاهتمام بالإعلان والتسويق للمحافظة على مركزها في السوق.

5. إذا بدأت المنشـأة الدخـول في طور الانهـيـار، يكون واجب الإدارة البـحث عن بدائل لتحـويل مـسار المنشـأة بإنتـاج سلع جـديدة أو خـدمـات مـختلفـة والتـعامل مع أسواق جديدة.

عناصر المنشأة الفعالة

يمكن أن نتصور معًا منشأة الأعمال الفعالة وكأنها تضم في الأسـاس ثلاثة عناصـر حـيـوية: (وذلك بغض النظر عن كونها صغيرة!).

العنصر الأول

المورد البشري - عاملون ذوو معرفة
KNOWLEDGE WORKERS

العنصر الثاني

فرق العمل ذاتية الإدارة المسئولة عن مهام ومشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها
SELF - MANAGING TEAMS

العنصر الثالث

نظم المعلومات وشبكات الحواسب الآلية التي تربط كل الفرق، وتتعامل في كل المعلومات، وتيسر للإدارة اتخاذ القرارات، ومتابعة وتقويم الأداء ، وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المنشأة.

٤/١ مشكلات المنشأة الصغيرة

■ تعاني المنشآت الصغيرة من مشكلات كثيرة قد تودي بما لها من ميزات وخصائص إيجابية، وتختلف المشكلات من حيث شدتها وخطورتها، وبالتالي مدى تأثيرها على مسار المنشأة وتهديدها لوجودها أو احتمالات نموها.

■ ويمكن رصد أهم المشكلات التي تواجه أغلب المنشآت الصغيرة عادة فيما يلي:

■ نقص القدرات والمهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة فيها، حيث يسود نمط المدير المالك غير المحترف الذى لم يتدرب على مهنة الإدارة، وتولى الإدارة باعتباره مالك المنشأة، وأيضاً قد يتصف بانخفاض المستوى التعليمي والتدريبي. وقد ينتج عن ذلك بعض الممارسات الإدارية الخاطئة مثل عدم الاهتمام بالتخطيط والنظرة العاجلة في تصريف الأمور، وضعف الثقة في الآخرين، وعدم الرغبة في

تفويض السلطة، وعدم التفرغ لأعمال الإدارة، والتدخل في كافة الأعمال التنفيذية.

■ عدم وجود تنظيم واضح يحدد المسئوليات والسلطات الخاصة بالوظائف، فليست هناك إجراءات عمل مكتوبة، كما أنه نادرًا ما يطبق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، فالشخص الواحد يعهد إليه القيام بعدة أعمال وواجبات متباينة ولا صلة بينها، كما يلاحظ اتساع نطاق الإشراف، حيث يشرف المدير أو مساعده على عدد كبير من المرءوسين.

■ تواجه معظم المنشآت في الوقت الحاضر صعوبات تسويقية، وبطبيعة الحال تختلف هذه الصعوبات باختلاف نوع المنشأة وطبيعة النشاط الذى تمارسه ، فمنشأة الخدمات قد تواجه بمشكلات مختلفة عن تلك التي تواجه المنشأة الصناعية أو الزراعية.

■ شدة المنافسة بين المنشآت الصغيرة وبعضها البعض من ناحية، والمنافسة بينها وبين المنشآت الكبيرة

والمتوسطة الحجم من ناحية أخرى، ثم المنافسة بين هذه المنشآت الوطنية وبين الشركات الأجنبية من ناحية ثالثة.

- نقص الكفاءات التسويقية، والقوى البيعية عمومًا، وذلك نتيجة لتشغيل أفراد غير مناسبين من حيث المؤهل والخبرة، كما أن الأجور والمكافآت وشروط العمل الأخرى تكون غير مناسبة ولا تحقق الرضا والحافز لجذب الكفاءات أو حتى تحتفظ بالقوى الحالية في ظل ظروف المنافسة، كما أن هناك نقصًا في المعرفة والخبرة بالمفهوم الحقيقي للتسويق من جانب إدارة المنشأة الصغيرة، وقصر مفهوم التسويق على أعمال البيع والتوزيع ، كما أن هناك أيضًا عدم الاهتمام بالبحوث التسويقية ونقص المعلومات عن حاجة السوق.

- عدم الرغبة والاهتمام في اتباع سياسات مقننة للعاملين في المنشآت الصغيرة، ويشمل ذلك سياسة

الاختيار والتعيين والأجور والرواتب والتدريب وتطوير الكفاءات الإدارية.

■ مشكلة التوسعات غير المخططة حيث يقوم أصحاب المنشآت الصغيرة بإجراء توسعات واستثمار أموال في المباني والتأثيث وشراء مخزونات سلعية كبيرة، وذلك دون تخطيط وتدبر للظروف الاقتصادية المستقبلية وينتج عن هذه المشكلة:-

- وجود طاقات إنتاجية عاطلة.
- فشل كثير من هذه المنشآت وخروجها من السوق.
- وجود مشاكل مالية وعدم القدرة على تسديد الالتزامات للغير.

■ أسباب المشكلات التي تواجه المنشآت الصغيرة:

- أسباب ذاتية أو داخلية :

وتتعلق هذه الأسباب بأمور خاصة تتصل بمنشأة بذاتها والتي يمكن تصنيفها إلى :

■ مشكلات ناشئة عن ضعف (أو عدم) دراسة جدوى إنشاء المنشأة قبل الشروع في تأسيسها، الأمر الذي يجعلها في موقف تمويلي أو تسويقي أو إنتاجي ضعيف وغير مناسب مع متطلبات السوق أو الظروف الاقتصادية العامة أو الإمكانيات المتاحة لأصحاب المؤسسة.

■ مشكلات ناشئة عن ضعف (أو عدم) العناية بالتنظيم الداخلي للمنشأة وتحديد الاختصاصات والمسئوليات للعاملين فيها، وتكدس الأعباء وتركيز السلطات كلها في شخص صاحب المنشأة (أو أحد أصحابها) أو مديرها العام بشكل أو بآخر، مما يعجزها ويحد من قدراتها على العمل والانطلاق لمواكبة المتغيرات السريعة في الأسواق وعوامل المنافسة المتصاعدة والمتزايدة يومًا بعد يوم.

■ مشكلات تنشأ بسبب عدم اتباع أساليب وإجراءات الإدارة السليمة في تصريف أمور المنشأة والالتجاء إلى الاجتهاد الشخصي والاعتماد على خبرة بعض العاملين التي قد تكون في الغالب غير مناسبة لظروف عمل المنشأة. وتتمثل هذه المشكلات في افتقاد نظم العمل المدروسة مثل نظم المحاسبة، ونظم المشتريات والمستودعات، ونظم حساب التكلفة ، ونظم شئون العاملين ، ونظم التشغيل السليمة.

وفي جميع الأحوال فإن غياب هذه النظم يحقق ارتباك العمل. وتداخل الاختصاصات. وانخفاض الكفاءة وتزايد التكاليف بلا مبرر، ويتبلور كل ذلك في النهاية على شكل أرباح أقل أو خسائر.

■ وتتصل بهذه المشكلات الداخلية أيضًا أمور من نوع عدم الدقة في اختيار العاملين، وعدم الاهتمام بتدريبهم وتوعيتهم بأساليب العمل السليمة في المنشأة.

تثير هذه الأسباب الذاتية لما تعانيه المنشأة الصغيرة من مشكلات أهمية قيام إدارة المنشأة بمراجعة الموقف الداخلي، وفحص أساليب ونظم العمل للتأكد من عدم وجود تلك الأسباب، أو علاجها وإزالتها في حالة وجودها.

■ أسباب اقتصادية عامة :

وتنحصر هذه الأسباب في تلك التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم وتنعكس بشكل عام على المنشآت الصغيرة من نحو ما يلي:

- ■ انكماش النشاط الاقتصادي في البلاد وركود حركة التبادل التجاري وأنشطة المقاولات وغيرها.
- ■ تناقص إيرادات وعوائد المنشآت الصغيرة وتراكم المخزون السلعي لديها.
- ■ ارتفاع عبء المصروفات والنفقات الثابتة (غير المباشرة) أي التي تتحملها المنشأة بغض النظر عن حجم النشاط ورقم الأعمال (من مثل إيجارات المباني، رواتب موظفي الإدارة ومن في حكمهم،

نفقات استهلاك الكهرباء والهاتف...) بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة المخزون لحبس رأس المال في بضائع راكدة.

- اضطرار المنشآت الصغيرة إلى إجراء تخفيضات في أسعارها وتقليص هوامش الربح التي ترضى بها، وذلك من أجل تنشيط دورة العمل بها، وهذا يشعل المنافسة بين المنشآت التي تتسابق من أجل الحصول على عمليات أو تعاقدات جديدة (أو تصريف ما لديها من مخزون) والنتيجة أن يضار الجميع بفعل هذا التهاوي في الأسعار.

- يؤدي تقلص الإيرادات وتباطؤ تحصيلها مع ثبات النفقات (أو تزايدها نسبيًا) إلى الدخول في مشاكل عجز السيولة النقدية والتوقف عن سداد التزامات المنشأة، الأمر الذي يصعد الأزمة ويسبب مزيدًا من الإرباك للقائمين عليها.

- ومما قد يضاعف من تأثير هذه الظروف الاقتصادية المعاكسة، أن البنوك ومصادر التمويل قد تحجم عن منح الائتمان في مثل هذه الظروف ، أو تعقد

إجراءات منح القروض وفي نفس الوقت ترتفع تكلفة وأعباء التمويل بالنسبة للمنشآت الصغيرة مما يرهق ميزانياتها ويستقطع من أرباحها الجزء الأكبر.

■ **أسباب تتعلق بالأنظمة واللوائح :**

هناك حالات تكون فيها مشكلات المنشآت الصغيرة نابعة من اضطرارها إلى الالتزام بأنظمة أو قرارات تنظيمية صادرة عن أجهزة حكومية قد لا تستطيع تدبير المتطلبات المناسبة لها، لعلنا في هذه الحالة نذكر أمثلة سريعة لها :

- قانون العمل وقواعد توظيف العاملين وحقوقهم.
- أنظمة التأمينات الاجتماعية على العاملين.
- قرارات ونظم التعامل مع بعض الإدارات الحكومية مثل الجمارك والضرائب.
- القرارات المنظمة لمسائل الأمن والسلامة في المنشآت.
- القرارات والنظم المتعلقة بالتعامل مع إدارات الدولة وأجهزتها من خلال نظم المناقصات العامة وإجراءاتها.

مثل هذه المواضيع قد تفرض على بعض المنشآت الصغيرة أوضاعًا لا تستطيع التكيف معها، وقد تنشأ هذه الأوضاع عن أي مما يلي :

■ عدم معرفة المسئول عن المنشأة بتلك الأنظمة والقرارات ومن ثم يقع في مشكلات كان يمكن تفاديها.

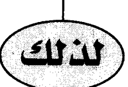
■ عدم توافر الشخص (الأشخاص) المدربين بالمنشأة لتعاطي تلك المواضيع وتنفيذ التعليمات أو القرارات بالدقة اللازمة مما يوقع المنشأة في مشكلات لا مبرر لها.

■ عدم تناسب النصوص والتعليمات في تلك الأنظمة مع ظروف المنشآت (أو بعضها).

■ تعقد الإجراءات التي تفرضها بعض الأنظمة مما يسبب إرهاقًا إداريًا للمنشآت الصغيرة التي يجب عليها الالتزام بتلك الأنظمة.

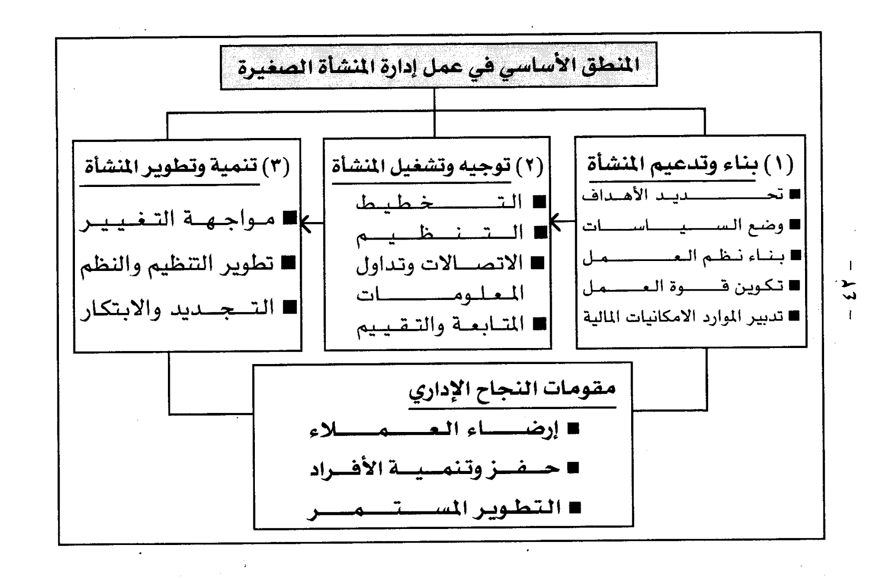
المدخل العملي لحل مشكلات المنشآت الصغيرة

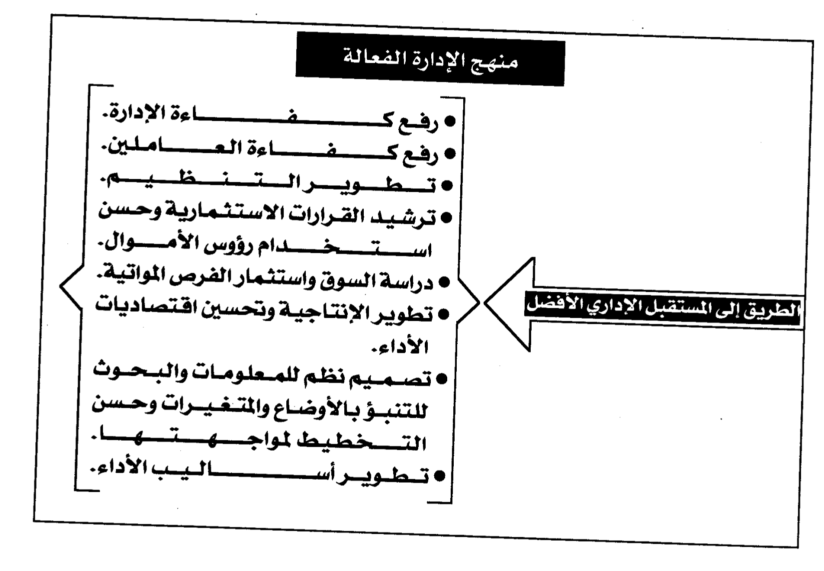
■ ولو أن جانبًا مهمًا من مشكلات المنشأة الصغيرة ينشأ لأسباب خارجية (بفعل المتغيرات والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتأثير قرارات وتصرفات الأجهزة الحكومية وغيرها)، إلا أن جانبًا مهمًا أيضًا من تلك المشكلات يحدث نتيجة تصرفات وتوجهات إدارة المنشأة ذاتها.

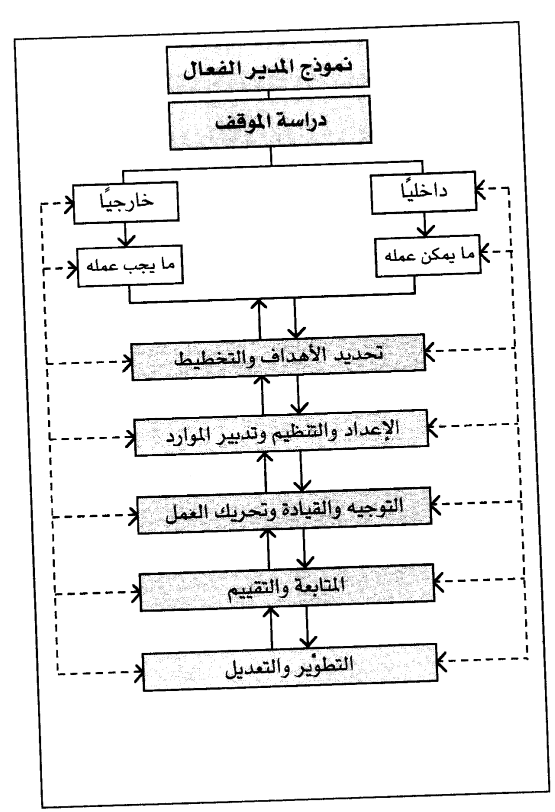


فإن مدخلاً رئيسيًا وعمليًا للمساهمة في حل تلك المشكلات، هو تطوير وتحديث ورفع كفاءة الإدارة المسئولة عن المنشأة الصغيرة، وذلك بأن تضع لها منطقًا وتعتمد منهجًا للإدارة وطريقًا لتحقيق الأهداف

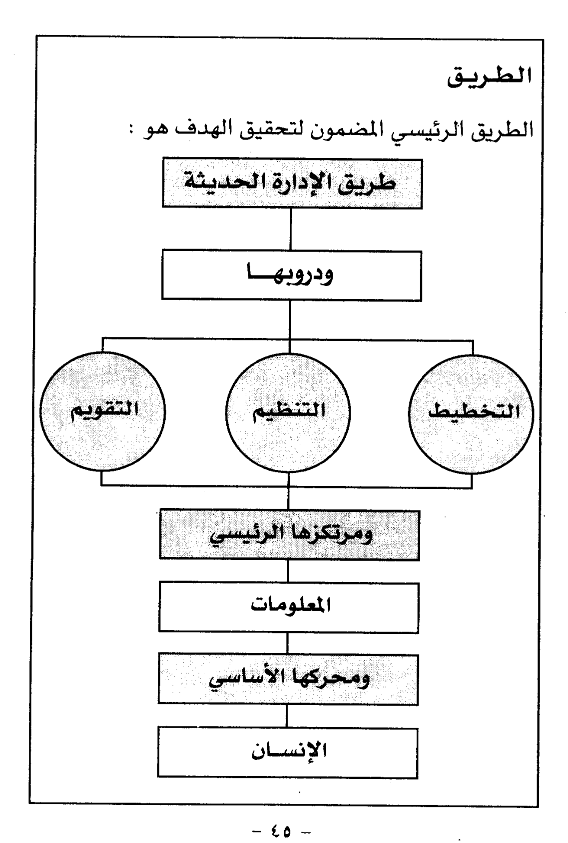
انظر إلى الأشكال التالية لتوضيح المنطق والمنهج والطريق..


المنطق الأساسي في عمل إدارة المنشأة الصغيرة
(١) بناء وتدعيم المنشأة
تحديد الأهداف
وضع السياسات
بناء نظم العمل
تكوين قوة العمل
تدبير الموارد الامكانيات المالية
(٢) توجيه وتشغيل المنشأة
التخطيط
التنظيم
الاتصالات وتداول المعلومات
المتابعة والتقييم
(٣) تنمية وتطوير المنشأة
مواجهة التغيير
تطوير التنظيم والنظم
التجديد والابتكار
مقومات النجاح الإداري
إرضاء العملاء
حفز وتنمية الأفراد
التطوير المستمر


منهج الإدارة الفعالة
الطريق إلى المستقبل الإداري الأفضل
● رفع كفاءة الإدارة.
● رفع كفاءة العاملين.
● تطوير التنظيم.
● ترشيد القرارات الاستثمارية وحسن استخدام رؤوس الأموال.
● دراسة السوق واستثمار الفرص المواتية.
● تطوير الإنتاجية وتحسين اقتصاديات الأداء.
● تصميم نظم للمعلومات والبحوث للتنبؤ بالأوضاع والمتغيرات وحسن التخطيط لمواجهتها.
● تطوير أساليب الأداء.



نموذج المدير الفعال
دراسة الموقف
داخليًا
خارجيًا
ما يمكن عمله
ما يجب عمله
تحديد الأهداف والتخطيط
الإعداد والتنظيم وتدبير الموارد
التوجيه والقيادة وتحريك العمل
المتابعة والتقييم
التطوير والتعديل


الطـريـق
الطريق الرئيسي المضمون لتحقيق الهدف هو :
طريق الإدارة الحديثة
ودروبهـــا
التخطيط
التنظيم
التقويم
ومرتكزها الرئيسي
المعلومات
ومحركها الأساسي
الإنســان

2. الفصل الثاني

الإعداد لتكوين المنشأة الصغيرة

كيف تقرر البدء في تكوين المنشأة الصغيرة؟

١/٢ دراسة السوق.

٢/٢ تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة.

٣/٢ اختيار مجال نشاط المنشأة.

٤/٢ دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية.

٥/٢ حالة شراء منشأة قائمة فعلاً.

٦/٢ الإعداد لبدء النشاط.

■ كيف تقرر البدء في إنشاء مؤسسة جديدة؟

■ إن الأفكار الناجحة هي بداية أي مشروع، ولكن اتخاذ قرار إنشاء منشأة صغيرة جديدة يجب أن يبنى في ضوء دراسة متعمقة حتى تتحقق للمنشأة فرص النجاح والاستمرار، وإليك بعض الإرشادات المهمة:

■ إن أول خطوة هي وجود فكرة مشروع ناجحة وهو ما يطلق عليه بالفرصة المتاحة.

■ قم بدراسة وتحليل أفكار المشروعات أو الفرص المتاحة لاختيار المشروع الذى تعتقد أنه سيكون ناجحًا.

■ يجب أن تراجع نفسك من حيث قدرتك الخاصة ومقدار حماسك للقيام بهذا المشروع:

- الباعث الداخلى لمزاولة هذا النشاط.
- مدى تقبلك لعنصر المخاطرة في مجال الأعمال.
- مدى تحملك للمجهود الشاق.
- مدى معرفتك بالسوق.

■ قم بدراسة أولية عن :

أ. السوق :

- اجمع معلومات عن المشروعات المشابهة.
- حدد فئات المستهلكين (الذين سوف يتعاملون مع المنشأة).
- تعرف على المنافسة في السوق.

ب. رأس المال المطلوب :

- للاستثمار في الأصول الثابتة.
- لتشغيل المشروع.

ج. النواحي الفنية :

- مراحل العمليات.
- العمالة (فنية / عادية).

إذا كانت نتيجة الدراسة الأولية مشجعة يمكنك الانتقال إلى الدراسة التفصيلية للمشروع.

١/٢ دراسة السوق

■ تعد دراسة السوق النقطة الأساسية عند بدء أي مشروع (سواء كان تجاريًا، صناعيًا، أو خدميًا) إذ أن الهدف من قيام أي منشأة هو إنتاج سلعة أو تقديم خدمة يحتاجها المجتمع في سوق معين.

أي أن المنشأة لابد لها من تصريف إنتاجها السلعي أو النجاح في تقديم خدماتها لعدد كافٍ من العملاء بما يضمن استمراريتها وقدرتها على مواصلة العمل.

> إن معرفة السوق المحتمل ومدى قدرته على استيعاب منتجات المنشأة هو أمر أساسي قبل البدء في تكوينها .

وتهدف دراسة السوق إلى :

■ تحديد السوق المحتمل (من اهم المستهلكون) وحجم الطلب المتوقع على منتجات (سلع أو خدمات) المنشأة.

■ تحديد خصائص السوق (أعمار المستهلكين، مستوياتهم الاجتماعية، وعاداتهم الشرائية..).

- تحديد منافذ التوزيع المناسبة (سوبر ماركت، محلات متخصصة، بيع مباشر للشركات والمؤسسات...).
- التعرف على المنافسين في السوق، ومراكزهم النسبية.
- التعرف على مستويات الأجور والتكاليف في مجال النشاط المقترح للمنشأة.
- تحديد الأسعار المناسبة لمنتجات المنشأة.

وبالتالى في ضوء معرفة تكاليف إقامة المنشأة والإيرادات المتوقعة من بيع إنتاجها، يمكن حساب احتمالات الربح والجدوى الاقتصادية لها.

٢/٢ تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة

تهدف دراسة الفرص الاستثمارية إلى التعرف على أفكار للمشروعات الجديدة. وتعد الفجوة بين الطلب الكلي والمعروض الكلي على منتج معين فرصة استثمارية، وفيما يلي بعض المؤشرات التي يمكن منها استخلاص فرص الاستثمار:-

- توافر الموارد الطبيعية التي يمكن تصنيعها مثل المياه المعدنية التي يمكن تعبئتها وبيعها للمستهلكين.
- تحليل النظام الحالي للزراعة ومنه يمكن استخلاص بعض الفرص الاستثمارية التي تمثل صناعات غذائية (تعليب - تجفيف ... إلخ).
- تحليل الطلب الحالي على بعض المنتجات وتوقعات المستقبل بسبب زيادة عدد السكان أو بسبب ظهور استخدامات جديدة لهذه المنتجات أو بسبب زيادة القوة الشرائية.
- تحليل الواردات من بعض المنتجات على أساس إحلال الإنتاج المحلي بما يمثل فرصة استثمارية.

■ التعرف على بعض المشروعات المنفذة فعلاً في بعض الدول الأجنبية التي تتشابه اقتصاديًا واجتماعيًا مع المجتمع المحلي.

■ التعرف على فرص استثمارية ناتجة عن إمكانية استخدام مخلفات صناعية أو زراعية... إلخ.

■ توافر فرص استثمارية مبنية على إمكانية التكامل الأمامي أو الخلفي لإحدى الصناعات.

■ التوسع في الطاقة الإنتاجية لأحد المشروعات، وذلك لكي يصل إلى الطاقة الاقتصادية المثلى.

■ تحليل للمناخ الاستثماري العام والمزايا التي تمنحها الدولة للمشروعات العاملة في مجال معين.

■ تحليل لتكلفة الحصول على عوامل الإنتاج ثم التفكير في إنتاج بدائل جديدة لعوامل الإنتاج النادرة أو الغالية الثمن مما يحقق خفضًا في التكلفة.

من المهم أن تنشأ المنشأة على أساس استغلال فرص استثمارية حقيقية ومستمرة لفترة معقولة .

٣/٢ اختيار مجال نشاط المنشأة

يمكن اختيار مجال نشاط المنشأة من بين مجالات أساسية وهي (الصناعة، التجارة، الزراعة، ومشروعات الخدمات) وتمثل تجارة التجزئة أحد المجالات المرغوبة جدًا بواسطة صغار المستثمرين نظرًا لسهولة الدخول فيها وقلة الخبرة التي تحتاجها، وفي السنوات الأخيرة لاحظنا الانتشار السريع أيضًا لمشروعات الخدمات.

السؤال الآن هو كيف يفاضل المسئولون عن منشأة ما في الاختيار بين مجالات النشاط المختلفة؟ كذلك هل تكون هذه المفاضلة لمرة واحدة فقط عند بدء النشاط ؟

لا شك أن أهم الأسس التي يعتمد عليها قرار اختيار مجال النشاط هي التالية :

- حجم الطلب المتوقع على السلعة أو الخدمة.
- درجة المنافسة القائمة في السوق فعلاً والمنافسة المحتملة.
- الاحتياجات الاستثمارية للمشروع في كل مجال.
- الامكانيات المادية والخبرة السابقة لأصحاب المنشأة.

إن اختيار مجال نشاط المنشأة هو قرار متكرر يصادف المنشأة في حياتها مرات عديدة، إذ أن أحوال السوق واحتياجات المجتمع في تغيير مستمر، لذا يجب على إدارة المنشأة مراجعة قرارها باستمرار.

٤/٢ دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية

تعتبر دراسة الجدوى من أهم الضمانات التي تحقق لرجل الأعمال الاطمئنان إلى سلامة القرار الذي يتخذه باستثمار أمواله في إنشاء مشروع جديد (تكوين منشأة) وتتم دراسة الجدوى الاقتصادية بدرجات مختلفة من التفصيل ولكنها في الأساس تهدف إلى تحقيق النتائج التالية :

1. التثبت من سلامة الفكرة وجدية الفرصة التي تتكون المنشأة الصغيرة لاستثمارها.

2. التثبت من أن المنشأة المقترحة لها مجال في السوق، وأنها ممكنة من الناحية الفنية.

3. تقدير الجدوى الاقتصادية للمنشأة المقترحة في ضوء التعرف على التكاليف والإيرادات المتوقعة.

التثبت من سلامة فكرة المنشأة :

وتنبع أهمية هذه الخطوة حيث يعتمد رجل الأعمال عليها فيما يلى :

- يستطيع المستثمر صياغة أهدافه بدقة .
- يتمكن المستثمر من التأكد من توافر فرصة استثمارية تلائم توقعاته، وتحقيق العائد المستهدف.
- توافر الدقة في تحديد حجم الأموال المطلوب استثمارها في المشروع.
- التأكد من إمكانية تعظيم العائد المتوقع من المشروع.
- الإقلال من حجم المخاطر المتوقعة التي يمكن أن تواجه المستثمر خلال تنفيذ المشروع الاستثماري.

إن نقطة البداية السليمة في تكوين المنشأة الصغيرة أن تكون هناك فكرة جيدة تعبر عن فرصة حقيقية في السوق وليست مجرد تمنيات أو آمال غير مؤكدة.

مكونات دراسة الجدوى

تتكون دراسة الجدوى للمشروع الصغير من العناصر التالية:

(أ) المخرجات (نتائج الدراسة):

تتمثل مخرجات دراسة الجدوى فيما يلي :

- بلورة الفرصة الاستثمارية وتحديدها بدقة.
- إثبات الجدوى المبدئية للمشروع.
- التأكد من إمكانية الوفاء بالمتطلبات الفنية للمشروع.
- إثبات مستوى ربحية المشروع الاقتصادية.

(ب) العمليات (كيف تتم دراسة الجدوى؟):

ويتكون هذا الجزء مما يلي :

- تحليل البيانات الخاصة بالفرص الاستثمارية المتاحة.
- إعداد الإطار النهائي الخاص بالجدوى المبدئية.
- تحديد نوع المنتجات / الخدمات التي يمكن أن يقدمها المشروع.

- تحليل الطلب المتوقع على المشروع محليًا وعالميًا.
- تحليل العرض القائم في السوق المحلية والخارجية.
- تحديد الفجوة التسويقية.
- تحديد المبيعات المتوقعة للمشروع.
- تحديد ملامح السياسات التسويقية الرئيسية للمشروع.
- تحديد متطلبات التصميم الفني للمنتجات / الخدمات.
- تحديد نوع ومستوى التكنولوچي (التقنية) اللازمة للمنشأة.
- تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع.
- تحديد المواد الخام والمستلزمات.
- تحديد الموقع المناسب للمشروع.
- التحليل الإداري للمشروع.
- إعداد قوائم التكاليف الاستثمارية للمشروع.

- إعداد الموازنات المالية التقديرية الخاصة بالمشروع لفترة قادمة (عدد من السنوات لا يقل عادة عن ثلاث).

- إعداد مؤشرات ربحية المشروع.

(ج) المدخلات (البيانات التي تعتمد عليها دراسة الجدوى):

ويتكون هذا الجزء مما يلي :

- البيانات الخاصة بفكرة المشروع الاستثماري.
- البيانات الخاصة بالفرص الاستثمارية المتاحة.
- البيانات الخاصة بمدى صلاحية الفرصة الاستثمارية.
- معايير قبول ورفض المشروعات.
- بيانات المستهلكين الحاليين والمتوقعين.
- بيانات الطلب المتوقع.
- بيانات أجزاء السوق المختلفة المتوقعة.

- البيانات الفنية الخاصة بالمنتجات والموقع والتسهيلات الآلية والتكنولوجية المتاحة.
- البيانات المالية.
- شروط المؤسسات المالية القائمة بالتمويل في المجتمع.
- تكلفة التمويل السائدة في المؤسسات المالية.

الجدوى التسويقية للمشروع الاستثماري

تمثل الجدوى التسويقية جزءًا أساسيًا من دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري، والذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المشروع، كما يتوقف على هذا الجزء الحيوي درجة الدقة في الدراسات التالية للجدوى.

نتائج دراسات الجدوى التسويقية للمشروع

- نوع منتجات أو خدمات المشروع وخصائصها.
- السوق المرتقبة للمنتجات و/أو الخدمات.
- المبيعات التقديرية للمنشأة الجديدة.

- المعروض الحالي والمتوقع من منتجات ،/ خدمات المشروع.

- الفجوة القائمة في السوق.

- الخصائص المميزة للسوق.

- خصائص أجزاء السوق المختلفة **MARKET SEGMENT**.

- ملامح السياسات الترويجية والتسعيرية والتوزيعية للمشروع عند الإنشاء والتشغيل.

إن دراسة الجدوى التسويقية هى :
الاختبار العملي لصلاحية فكرة المشروع والتي يتوقف على نتائجها تنفيذ المشروع من عدمه.

الجدوى الفنية للمشروع الاستثماري

تعتبر مخرجات دراسة الجدوى التسويقية، هي مدخلات دراسة الجدوى الفنية للمشروع الاستثماري. وتعطي هذه الدراسة للمستثمر النتائج المهمة التالية:

- التصميم الفني للمنتجات و/أو الخدمات.
- حجم الإنتاج المتوقع حين تشغيل المشروع.
- برامج الإنتاج المرحلية.
- أنواع التقنيات المطلوبة للمشروع.
- المواد الخام والمستلزمات اللازم توفيرها للمشروع.
- الموقع الأمثل للمشروع من بين المواقع البديلة.
- التنظيم الداخلي للتسهيلات والإمكانيات الخاصة بعمليات المشروع.
- وسائل توفير التقنيات الخاصة بالمشروع.
- أعمال الهندسة المدنية المطلوبة.
- البناء التنظيمي المبدئي للمشروع.

- معـدلات الأداء المتـوقـعـة للعـاملين.
- هيكل وحجم القوى العاملة المطلوبة للمشروع.
- التكاليف الجارية لعمليات المشروع المتوقع.
- التكاليف الاستثمارية للمشروع.

تعتبر الدراسة الفنية بمثابة التصميم الأولي للمنشأة ومن الواضح أن الدراسة الفنية لا تبدأ إلا بعد التثبت من الجدوى التسويقية للمشروع الجديد

كيف تتثبت من الجدوى الاقتصادية للمشروع؟

الآن يمكن لصاحب المشروع الاستثماري أن ينطلق إلى مجموعة من الأعمال التحليلية اللازمة لإثبات الجدوى الاقتصادية للمشروع، وذلك من خلال ما يلي :

- تحليل العلاقة بين الأحجام البديلة للمشروع وبين كل من تكاليفه المتوقعة وإيراداته.
- تحديد الحجم الأمثل للمشروع اقتصاديًا.
- إعداد قوائم المركز المالي التقديرية وقوائم الدخل

التقديرية، وقوائم التدفق النقدي التقديرية لعشر سنوات قادمة.

- حساب معدل العائد المتوسط على الأموال المستثمرة.
- حساب فترة استرداد استثمارات المشروع.
- حساب صافي القيمة الحالية للمشروع.
- حساب دليل ربحية المشروع.

وبعد ثبوت الجدوى الاقتصادية للمشروع هل ينتهي الأمر ويتم إنشاء المشروع فوراً.

هنا لابد من وضع برنامج لإدارة تنفيذ المشروع حتى يمكن للمستثمر أن يحقق المزايا التالية :

- التحكم في مدة تنفيذ المشروع وتخفيضها إلى أقل حد ممكن.
- بدء المشروع في الموعد المحدد، مما يمكنه من تلافي ضياع الفرص التسويقية في حالة التأخير.
- ضبط الإنفاق على عمليات المشروع خلال مراحل الإنشاء وذلك في حدود الموارد المخصصة له، وتجنب الأعباء الإضافية التي تنتج عن عدم الالتزام ببرنامج التنفيذ.

٥/٢ حالة شراء منشأة قائمة فعلاً

قد يفكر من يشرع في بدء نشاط في المجال الصناعي، التجاري، أو الخدمي في شراء منشأة قائمة فعلاً بدلاً من إنشائها أو قد تؤول المنشأة لفرد ما نتيجة الميراث.

■ المزايا الناجمة من شراء منشأة قائمة :

- ■ الاستفادة من سمعة المنشأة في زيادة احتمال نجاحها مستقبلاً.
- ■ وجود موقع ثبت نجاحه فعلاً في العمل.
- ■ توفير الوقت الذي يتطلبه إنشاء منشأة جديدة وكذلك إرساء سمعتها في السوق.

■ كيفية تقدير قيمة المنشأة :

إن البائع يرغب في الحصول على أعلى قيمة ممكنة، وكذلك المشتري يرغب في أن يدفع أقل قيمة ممكنة، وبالتالي تحدث مقاوضة حتى يصلا إلى السعر الذي يعتبر عادلاً بالنسبة لكل من البائع والمشتري. وهناك أسلوبان أساسيان لتحقيق ذلك :

■ **تحديد قيمة إجمالية لأصول المنشأة :**

هذا معناه فحص كل أصل من أصول المنشأة ويفضل أن يكون بواسطة مكتب خبرة متخصص، وتحديد قيمته (المخزون ، المعدات ، الآلات، الأجهزة ، الأثاث ، المبني)، ثم تحديد قيمة الالتزامات ويتم استبعادها من قيمة الأصول لتحديد قيمة المنشأة.

■ **القدرة الإيرادية للمنشأة :**

إن قيمة أي أصل تتوقف على قدرته في تحقيق أرباح للمشتري، فمثلاً إذا كان المشتري يرغب في تحقيق عائد استثمار ٢٠ ٪ وأن هذه المنشأة تحقق ربحًا قدره ٦٠٠٠٠٠ جنيه في السنة فمعنى ذلك أن قيمة هذه المنشأة عبارة عن ٦٠٠٠٠٠ × $\frac{١٠٠}{٢٠}$ = ٣,٠٠٠,٠٠٠ جنيه.

ما النواحي التي يأخذها المشتري في الاعتبار عند شراء منشأة قائمة ؟

■ **تطور الربحية في السنوات الماضية، ويمكن استخلاص ذلك من :**

- تقارير مراقب الحسابات.
- مراجعة دفاتر المنشأة.
- فحص حسابات البنوك.
- مراجعة الضرائب المسددة على الأرباح.

■ هل المنشأة تعد منشأة نامية ، مستقرة، أم هابطة متدهورة؟

■ تحليل حجم المبيعات كمؤشر أساسي لتحديد درجة النمو، (نحصل على هذه البيانات من تقرير مراقب الحسابات وسجلات المبيعات).

■ نسبة الربح المحقق إلى المبيعات ومدى تمشيها مع النسبة التي تحققها المنشآت التي تعمل في نفس مجال النشاط.

■ ما أسباب عرض هذه المنشأة للبيع؟ هل بسبب عوامل خاصة بصحة المالك؟ هل بسبب وجود مشاكل في المنشأة؟

■ الحالة المالية للمنشأة كما تعكسها الميزانية العمومية،

نسبة التداول، نسبة السيولة، وإلى أي حد تتفق مع النسبة النمطية، فحص أوراق القبض هل هي كمبيالات قديمة متراكمة؟ فحص المخزون السلعي وإلى أي حد يمكن تسويقه أو أنه مخزون متقادم.

■ حالة الأصول الثابتة وإلى أي حد تم تطبيق معدلات استهلاك مناسبة؟

■ إلى أي حد تتمشى المصاريف الإدارية والتسويقية لهذه المنشأة مع المصاريف التي تتحملها المنشآت الأخرى في نفس النشاط؟

■ إذا كان المكان مؤجرًا ، ما القيمة الإيجارية، ما شروط الإيجار؟ هل يمكن تجديد عقد الإيجار؟ ما اتجاهات المالك نحو استغلال المبنى في هذا النشاط؟

■ ما درجة المنافسة في المنطقة وما المركز التنافسي للمنشأة المزمع شراؤها؟

■ ما خطط البائع بعد بيع المنشأة، هل ينوي إنشاء منشأة أخرى؟ (قد يؤخذ تعهد على البائع بألا ينشئ

منشأة جديدة لنفس النشاط في خلال خمس سنوات من البيع في نفس المنطقة).

- مدى الاحتياج للعمالة الحالية؟ وما درجة فعاليتهم ؟
- ما احتمالات زيادة الربحية ؟
- ما اتجاهات المستهلكين بخصوص هذه المنشأة وكذلك المنشآت المجاورة ؟
- سمعة المنشأة في تعاملها مع الغير (مع البنوك ، الموردين...)
- ما معدلات النمو في المنطقة، ومعدلات زيادة عدد السكان، والزيادة في متوسط الدخل؟
- هل كل الديون للغير تم إدراجها في الميزانية العمومية؟ (يفضل أن يذكر في عقد الشراء بأن كل الديون التي قد تظهر على المنشأة عن أعمالها السابقة وغير مدرجة في الميزانية العمومية يتحملها البائع).

العيوب التي قد تظهر في حالة شراء قائمة :

- يرث المشتري أية سمعة سيئة للمنشأة.
- وجـود خط منتـجـات مـسـتـقـر قـد لايتـلاءم مع الاحتياجات الجديدة للمستهلك.
- وجود عمال ليس من السهل التخلص منهم في حالة ضعف كفاءتهم.
- قد يكون للمنشأة انطباع معين في ذهن المستهلك ومن الصعب تغيير هذه الصورة.
- وجود إجراءات عمل مستقرة وضعت بواسطة المالك السابق ومن الصعب تغييرها أو حتى تطويرها.
- تصميم المبنى والترتيب المكاني له قد لا يكون مناسبًا ويحتاج إلى تكلفة عالية لإعادة التصميم.
- قـد تكون هناك مـغـالاة في القـيـمـة المدفـوعة كـثـمن للمنشأة وبالتـالي يعـد هذا عـبـئًا كبـيـرًا على درجة ربحية المنشأة.

إن قـرار شـراء منشـأة قـائمـة فـعـلاً ليس من الأمـور الهينة، بل يحتاج إلى دراسة وتدبر.

٦/٢ الإعداد لبدء النشاط

إن تجهيز وإعداد المنشأة لكى تبدأ في ممارسة نشاطها هو عملية إدارية بالدرجة الأولى تحتاج إلى تخطيط جيد ومتابعة يومية من المسئول عن إدارتها.

(لاحظ أن نفس المشكلة تواجه المنشأة عند افتتاح فرع جديد أو مصنع مثلاً).

إن الأسلوب السليم لحسن الإعداد لبدء النشاط هو أن يتخيل المدير المسئول الموقف الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في أول يوم للعمل، ثم ما يجب عمله لكي يصل إلى هذا الموقف (انظر الشكل التالي).

- ■ تقرر افتتاح مؤسسة السعادة للأجهزة المنزلية يوم أول يناير ١٩٩٩ وعهد صاحب المؤسسة إلى مدير المركز الرئيسى بالإعداد لهذا اليوم، وكان ذلك فى ١٥ يوليو ١٩٩٨.
- ■ في يوم الافتتاح المفروض أن تكون الأمور على النحو التالي :
- ■ مقر المؤسسة مستكمل التجهيزات .

- السلع المطلوب عرضها للجمهور وصلت فعلاً وتم تنسيقها في أماكنها بالمعرض.
- رجال البيع المدربون جاهزون لاستقبال العملاء.
- أسعار السلع وشروط البيع محددة.
- وسائل الإعلان والترويج جاهزة في أماكنها.
- سيارات نقل البضائع المباعة لمنازل العملاء جاهزة.
- ورشة الصيانة والإصلاح معدة وجاهزة للعمل.
- التوصيلات الكهربائية لمقر المؤسسة سليمة وتحتمل أحمال الكهرباء في اليوم الأول حيث الزينات ستحيط بالمبنى.
- هاتف المعرض جاهز لاستقبال مكالمات العملاء واستفساراتهم.
- الإعلانات بالصحف قد تم نشرها في الأيام الخمسة السابقة على يوم الافتتاح.
- مخزون كافٍ من السلع تم شراؤه ومودع بمخازن المؤسسة لمواجهة طلبات العملاء.
- بطاقات ضمان السلع المباعة، قد تم طبعها.
- قطع الغيار المحتمل الاحتياج إليها تم توفيرها

وترتيبها في مقر بيع قطع الغيار الملحق بالمعرض الرئيسي.

- وعشرات أخرى من التفاصيل التى يجب إنجازها حتى يأتي يوم الافتتاح وتكون صورة المؤسسة أبهى ما تكون.

تحتاج إدارة المنشأة الصغيرة إلى إعداد مثل هذه التخطيط في مناسبات متكررة، مثل موسم التنزيلات، أو بدء إنتاج سلعة جديدة، أو بدء تقديم خدمة مبتكرة.

3. الفصل الثالث

الركائز الأساسية

لتوجيه المنشأة الصغيرة

١/٣ تحــــــــديـد الأهـداف.

٢/٣ الســــــيـاســـــات.

٣/٣ تـنـظـيـم الإدارة الـعـلـيـــــا.

٤/٣ حل المشــاكل واتخــاذ القــرارات.

١/٣ تحديد الأهداف

إن تحديد الأهداف [1] OJECTIVES هي الوظيفة الأساسية لإدارة المنشأة، وهى عملية استراتيجية تؤثر في حياة المنشأة، واحتمالات نجاحها.

الهدف هو النتيجة التي ترغب الإدارة في تحقيقها

ولا يمكن تصور منشأة تنجح وتتطور دون أن يكون لها أهداف واضحة ومحددة، (قد تنجح بعض المنشآت بعوامل المصادفة، ولكنها في الغالب لا تستطيع المحافظة على النجاح طويلاً إلا إذا وضحت الأهداف).

■ أهمية وضوح الأهداف:

تلعب الأهداف في إدارة المنشأة دوراً مزدوجاً فهي:

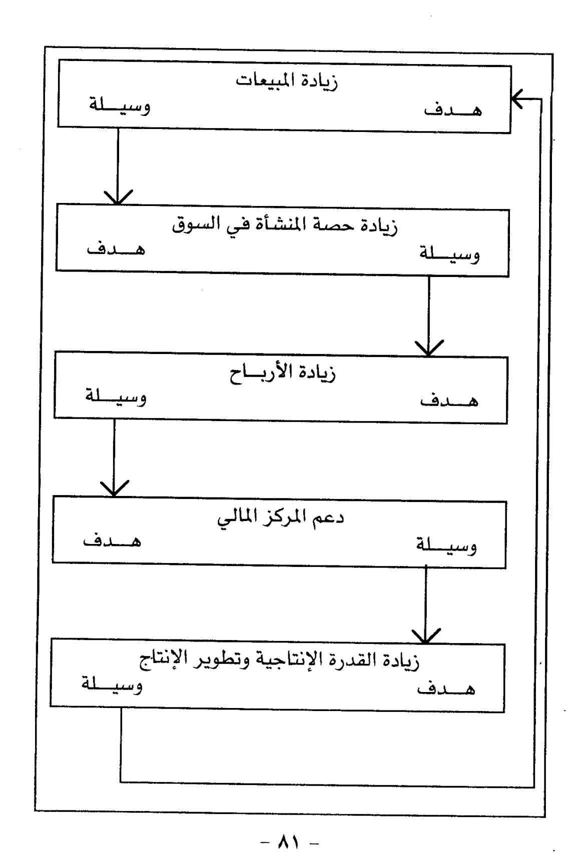
أولاً : مرشد أو منار للتخطيط، فهي الأسس التي تبني عليها الخطط والبرامج في مختلف مجالات النشاط.

ثانيًا : معيار للقياس والمتابعة للحكم على كفاءة الأداء ودقة تنفيذ الخطط.

(١) راجع العدد الأول في هذه السلسلة عن «الإدارة بالأهداف».

■ **تسلسل الأهداف:**

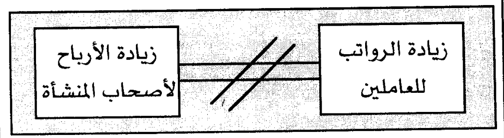
الأهداف ليست غايات نهائية، ولكنها وسائل نحو غايات، بمعنى أن المنشأة حين تحقق هدفًا من أهدافها فهى لا تركن إلى هذا وتتجمد، ولكنها استنادًا إلى ما حققته من نتائج تسعى إلى المزيد، أي تستند إدارة المنشأة إلى الأهداف المحققة لكى تصل إلى أهداف أخرى، انظر إلى الشكل التالي :



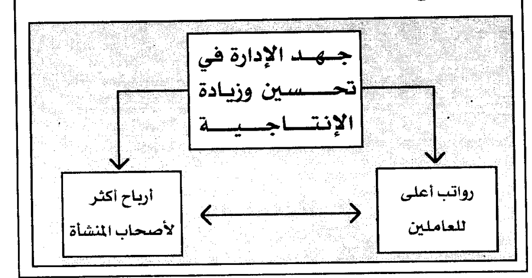
زيادة المبيعات
هـــدف
وسيــلة
زيادة حصة المنشأة في السوق
وسيــلة
هـــدف
زيادة الأربــاح
هـــدف
وسيــلة
دعم المركز المالي
وسيــلة
هـــدف
زيادة القدرة الإنتاجية وتطوير الإنتاج
هـــدف
وسيــلة

إن التكامل والترابط بين أهداف المنشأة هو من السمات الأساسية للإدارة الناجحة

■ إن واجب الإدارة العليا تنقية أهداف المنشأة من التناقض حتى لا تتشتت الجهود وتتنافر القرارات (انظر الأشكال التالية).



هذان الهدفان يبدو أنهما متعارضان، فزيادة الرواتب للعاملين تنقص من الأرباح والعكس، ولكن هل هذا صحيح؟



لقد تدخلت الإدارة العليا ومارست واحدة من وظائفها (تحسين الإنتاجية) الأمر الذي يحقق التكامل بين الأهداف ويزيل ما بينها من تناقض.

الصورة السابقة للتناقض الظاهري بين الأهداف نلمسها في حالات عديدة منها :

هدف خفض النفقات

← قد يتعارض مع .. هدف تنمية رقم الأعمال.

هدف تجديد الطاقات الإنتاجية

← قد يتعارض مع.. هدف زيادة الفائض من الأرباح.

هدف التخلص من المخزون السلعي

← قد يتعارض مع .. هدف إرضاء العملاء.

هدف رعاية العاملين

← قد يتعارض مع .. هدف فرض النظام في المنشأة.

وهكذا تبدو صور التناقض بين الأهداف.. ولكن..

الواجب الأساسي للإدارة العليا في أية منشأة أن تعمل على ابتكار الحلول المناسبة لإزالة التناقض وتحقيق التكامل بين الأهداف.

مجالات التكامل في الأهداف:

تهتم الإدارة عادة بتحقيق التكامل بين الأهداف في المجالات الأساسية التالية :

- ■ التكامل بين أهداف التسويق وأهداف الإنتاج.
- ■ التكامل بين أهداف تنمية المنشأة وأهداف زيادة الأرباح.
- ■ التكامل بين أهداف المحافظة على الملكية وأهداف التوسع بالاقتراض.
- ■ التكامل بين أهداف السيطرة على إدارة المنشأة وأهداف التجديد والتوسع باستخدام المديرين المتخصصين.

■ كيف تختار الإدارة أهدافها؟

■ لا تنشأ الأهداف من فراغ، ولكن يتم اختيارها نتيجة للدراسة والتحليل. ونقطة البدء في اختيار أهداف المنشأة أن تحدد الهدف الأكبر وهو الغرض الأساسي لقيامها GOAL .

ما هو غرض المنشأة التي تديرها؟

(مثال) : غرض المنشأة تصنيع الحاسبات الإلكترونية محليًا وإحلال الإنتاج الوطني محل المستورد.

(مثال) : غرض المنشأة توفير منتجات الألبان بكميات كافية للاستهلاك المحلي وبجودة تماثل المنتجات المستوردة.

عادة يكون الهدف الأكبر للمنشأة هو سد فجوة (أو استثمار فرصة) في السوق (المجتمع).

■ ومن الهدف الأكبر تتفرع مجموعة من الأهداف الوسيطة OBJECTIVES يتعلق كل منها بمجال رئيسي من مجالات عمل المنشأة، بحيث إذا تكاملت هذه الأهداف الوسيطة أمكن الوصول إلى الهدف الأكبر.

مثال : تحقيق عائد على المال المستثمر بمعدل ٢٠٪

مثال : تحقيق حصة من مبيعات السوق لا تقل عن ٣٠٪

مثال : تحقيق معدل نمو سنوي في الإنتاجية لا يقل عن ١٠٪

لاحظ أن اهتمام الإدارة العليا ينحصر عادة في النوعين السابقين من الأهداف.

■ تأتي بعـد ذلك الأهـداف التـفـصـيليـة TARGETS (الأهداف الدقيقة) وهي نتائج محددة في مجال متخصص يتم اختيارها في نطاق هدف وسيط معين.

مثال : لكي يتحقق الهدف الوسيط، وهو الحصول على ٢٠ ٪ عائد سنوى على أموال مستثمرة قدرها ٢٠ مليون جنيه ، يكون تحديد رقم الأرباح الصافية على النحو التالي :

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الأرباح الصافية}}{\text{المال المستثمر}}$$

$$٢٠ \% = \frac{؟}{٢٠,٠٠٠,٠٠٠}$$

هدف الأرباح الصافية = ٤ ملايين جنيه

وسوف يساعد هذا الهدف التفصيلي في تحديد أهداف تفصيلية أخرى مثل رقم المبيعات (هدف المبيعات) الذي يمكن تحديده الآن على النحو التالي :

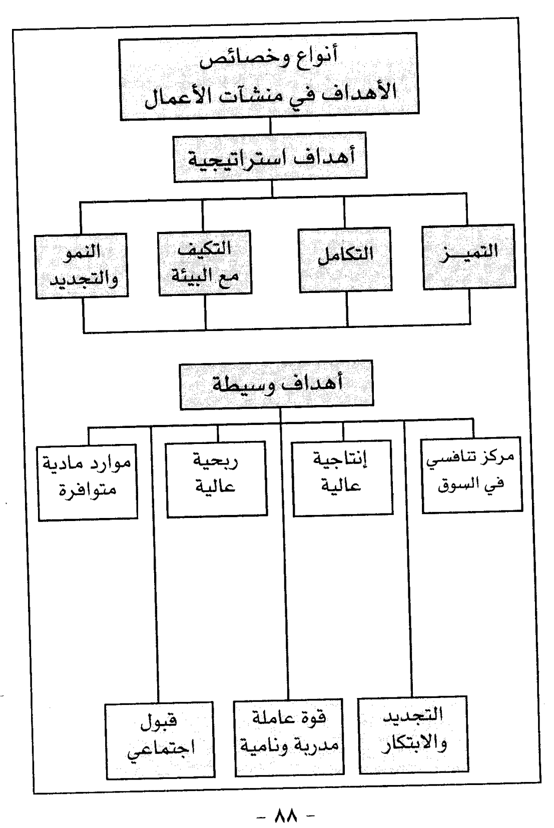
$$\text{معدل العائد على الاستثمارات} = \frac{\text{الأرباح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{الاستثمار}}$$

$$٢٠ \% = ... \frac{٤,٠٠٠,٠٠٠}{؟} \times \frac{؟؟؟}{٢٠,٠٠٠,٠٠٠}$$

∴ المبيعات = الأرباح المحققة × المال المستثمر

المبيعات = ٨٠,٠٠٠,٠٠٠ جنيه

ويعبر الشكل التالي عن الأفكار الأساسية في شأن الأهداف الإدارية وخصائصها :


أنواع وخصائص
الأهداف في منشآت الأعمال
أهداف استراتيجية
التميــز
التكامل
التكيف
مع البيئة
النمو
والتجديد
أهداف وسيطة
مركز تنافسي
في السوق
إنتاجية
عالية
ربحية
عالية
موارد مادية
متوافرة
التجديد
والابتكار
قوة عاملة
مدربة ونامية
قبول
اجتماعي

٢/٣/ السياسات

تحديد السياسات:

تختلف مجالات العمل في أية منشأة، فهناك الإنتاج، التسويق، التخزين،. الشئون المالية وغيرها. كذلك تتعدد المستويات الإدارية وتتباين مسئولياتها ابتداء من رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام حتى العامل اليدوي أو الكاتب البسيط.

ويتطلب حسن العمل ودقة الأداء أن يتم وفقًا لقواعد عامة معروفة للجميع بحيث لا تختلف نتائج العمل باختلاف الشخص القائم به، ومن المفيد أيضًا ألا ينشغل المسئولون الكبار في المنشأة بمسائل بسيطة أو متكررة يمكن أن يؤديها أشخاص أقل مستوى ومسئولية لو كانت لديهم تعليمات محددة أو (توجيهات واضحة) حول كيفية تنفيذ هذه الأعمال.

القواعد - التعليمات - التوجيهات كلها مرادفات تعبر عن معنى «السياسة الإدارية».

.·. السيـاسـة الإدارية هي مـجـمـوعـة من القـواعـد أو التـعليـمـات أو التـوجيـهـات التي يصـدرها المسـتوى الإداري الأعلى لكي يتخذها المنفذون أساسًا لعملهم يحتكمون إليها قبل التصرف.

السياسات هي إرشادات لاتخاذ القرار

السياسات الرئيسية في المنشأة

وهى مـجـمـوعـات القـواعـد التي توفـر التـوجيـه لمتخذي القرارات في الأمور المهمة ومنها ما يلي :

- سيـاسـة الملكيـة — OWNERSHIP POLICY
- سيـاسـة الأرباح — PROFIT POLICY
- سياسة المنتجات — PRODUCT POLICY
- سياسة التسويق — MARKETING POLICY
- سيـاسـة الجـودة — QUALITY POLICY
- سياسة التجديد — INNOVATION POLICY
- سيـاسـة التنظيم — ORGANIZATION POLICY

كل من السياسات السابقة تحتوي على مجموعة من القواعد التي يرتكن إليها المدير (القائم بالتنفيذ) حين اتخاذ قرار ما.

معايير السياسة الإدارية

- الارتباط بالأهداف.
- الوضوح والدقة.
- المرونة والقابلية للتعديل.
- التناسب مع المستوى الإداري متخذ القرارات.
- التوافق مع المتغيرات البيئية.
- التوافق مع الإمكانيات والموارد المتاحة للمنشأة.
- التكامل مع باقي السياسات في المنشأة.

وفيما يلي نموذج لإحدى السياسات لشركة صناعية.

١. السياسة التسويقية

- العمل المستمر على تحديد الاحتياجات والمنتجات التي تحتاجها السوق المحلية وكذا الأسواق الخارجية،

والاتصال المباشر بقطاعات السوق وتقديم المنتجات والخدمات المتميزة التي تحقق إشباعًا حقيقيًا للاحتياجات مع أعلى مستوى من الضمان والخدمة قبل وبعد البيع.

- العمل على الوصول إلى المقدمة والتفوق بالتميز والابتكار على المنافسة والالتزام بهذا المعيار في كافة الأنشطة التسويقية.
- التجديد والتنويع والتطور المستمر في المنتجات وتحسين الجودة وتطوير تشكيلة المنتجات وتكاملها.
- تحديد السوق الأمثل لمنتجات وخدمات الشركة، والتفاعل المتصل مع المتغيرات السوقية واستلهام رغبات العملاء في تطوير الطرح التسويقي المناسب.
- الاهتمام بجودة السلع والخدمات والتميز السعري وخدمات ما بعد البيع، والصدق والموضوعية في برامج التطوير والإعلان، ووسائل وقنوات التوزيع وشروط التعامل.

■ العمل على خلق الميزة التنافسية التي تحقق التفوق على المنافسين واحتلال المركز الأقوى في السوق باستثمار الآليات الحديثة ومنها :

- قواعد البيانات التسويقية والإنتاجية.
- نظم البحوث والتطوير المستمرة.
- الابتكارات الإنتاجية والتحسينات التقنية.
- التجديد المستمر في المنتجات والخدمات.
- الطرح المتفوق لسلة متكاملة من المنتجات والخدمات والشروط والأسعار المتميزة.

٣/٣/ تنظيم الإدارة العليا

- تتمثل الإدارة العليا للمنشأة الصغيرة عادة في شخص المدير المالك وهو صاحب المنشأة الذي يتولى في ذات الوقت إدارتها بشكل مباشر.
- وغالبًا ما يحتاج العمل في المنشأة إلى وجود مدير متخصص يتفرغ لأعمال الإدارة ويعتمد على خبراته ومهاراته الشخصية. وبذلك تنحصر أعمال الإدارة في هذا المدير (يسمى في بعض المنشآت المدير العام).

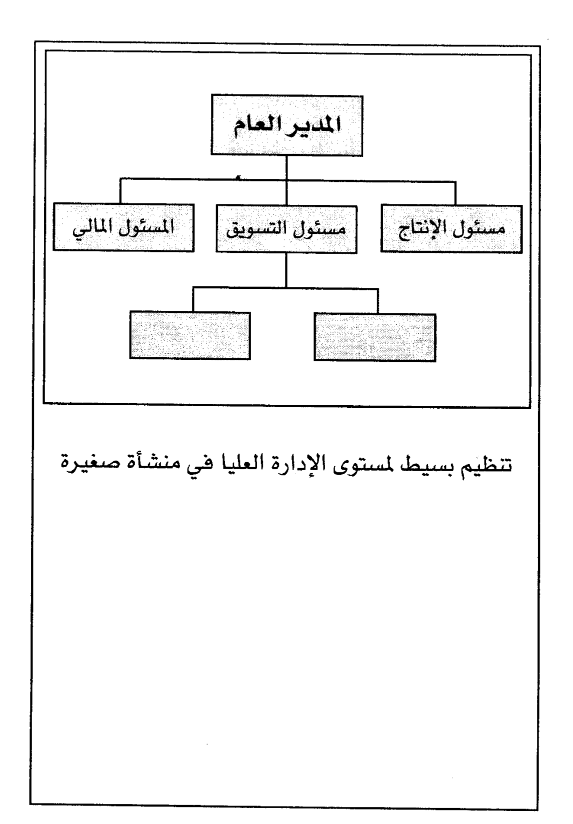
بينما يحتفظ صاحب المنشأة بحقوق الملكية دون التدخل في الإدارة.

إن من أخطر المشكلات التي تتعرض لها المنشآت الصغيرة إصرار صاحب المنشأة على ممارسة الإدارة دون أن تتوافر له القدرة والخبرة.

عند تعيين مدير متخصص للمنشأة، ينبغي على صاحب المنشأة أن يفوضه السلطة كاملة، وأن يحمله المسئولية كاملة، وألا يتدخل هو في أعمال الإدارة.

■ وحيث لا يتحمل الوضع في أغلب المنشآت الصغيرة وجود فريق كبير من المديرين يشكلون مستوى الإدارة العليا، ورغبة في عدم انفراد المدير العام (رغم خبراته) في اتخاذ القرارات، تلجأ بعض المنشآت إلى تشكيل لجنة إدارية (مجلس إدارة مصغر) برئاسة المدير العام وعضوية المساعدين الرئيسيين (مثلاً المسئول المالي، مسئول المبيعات ، مسئول الإنتاج..)، وتختص هذه اللجنة بالنظر في المسائل الرئيسية التي تهم المنشأة، وبذلك تتكامل وجهات النظر، ويتم دراسة أي موضوع من كل زواياه، وتكون القرارات في تلك الحالة أفضل.

الأساس في المنشأة الصغيرة سهولة الحركة، وسرعة اتخاذ القرارات، وتجنب التضارب الناشئ عن الصراع على السلطة. لذلك ينبغي أن يكون تنظيم الإدارة العليا بها بسيطًا وواضحًا.



تنظيم بسيط لمستوى الإدارة العليا في منشأة صغيرة

٤/٣ حل المشكلات واتخاذ القرارات

حل المشاكل واتخاذ القرارات

■ إن حل المشـاكل واتـخـاذ القـرارات همـا مـن أهم الأنشطة التي يقوم بها المديرون لتحديد ماذا يجب عمله؟

■ المشكلة هي أية عقبة تمنع المنشأة من تحـقـيق أهدافها.

■ من المفيـد للمدير أن يستخدم منهجًا في حل المشاكل يقوم على:

- تحـديد المشـاكل وتوصـيـفـهـا.
- البـحث عن أسـبـاب المشـاكل.
- البحث عن الحلول البـديلة للمشاكل.
- اخـتـيـار الحل الأنسب للمـشكلة.
- تطـبـيق الحـل الأنـسـب.

■ في العادة يستخدم المديرون أسلوبًا لحل المشاكل يتضمن هذا المنهاج المنتظم وكذا الإلهام المبني على الخبرة والتجربة.

■ تتفاعل الخصائص الشخصية للمدير واتجاهاته وإدراكه للأمور مع الأساليب المنطقية المجربة في اتخاذ القرارات. أي أن عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات هي خليط من الموضوعية والشخصية.

■ تعتمد عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات بدرجة واضحة على توافر المعلومات السليمة الدقيقة الكاملة.

■ الأنماط الإدارية في اتخاذ القرارات

تختلف أنماط اتخاذ القرارات بين المديرين. ولعله من الواضح عبر تجارب ملايين هؤلاء المديرين، أن هناك أنماطًا ثلاثة:

■ النمط الأول :

اتخاذ القرارات بالخبرة والإحساس الشخصي.

يعتمد المدير هنا على ذكائه الفطري، وخبرته السابقة وما يسمى «الإحساس» وهو يتخذ القرار بسرعة عادة ولا يستطيع غالباً أن يفسر كيف ولماذا كان القرار.

■ **النمط الثاني :**

اتخاذ القرارات بالدراسة والتحليل.

المدير يبحث عن الحقائق، يجمع المعلومات، ينظم الأفكار للوصول من الأسباب إلى النتائج، ويحاول إيجاد علاقات تفسر الظواهر (المشاكل) المشاهدة ويصل إلى القرار بعد موازنة ومراجعة البدائل.

■ **النمط الثالث :**

اتخاذ القرارات بمزيج من الإحساس والدراسة.

المدير يجمع بين النمطين السابقين. فهو لا يتمسك بالدراسة من أجل الدراسة. كما أنه لا يتجاهل الخبرة والواقعية. فهو يمزج الدراسة بحصيلة الخبرة العلمية.

مهارة تحليل المشكلات :

الحياة ليست سهلة، وليست كلها نجاحًا وإنجازات، ولكن تعترض الإنسان عادة وفي مواقف متكررة.. مشكلات.

ولكن المدير عليه مسئوليات من أهمها حل المشاكل، (ولذلك يوصف المديرون بأنهم حلالو مشاكل (PROBLEM SOLVERS

ولكن ما المشكلة ؟ تأمل الشكل التالي لكي نحاول معًا تحديد معنى المشكلة:



هل اتضح المعنى؟ ... إن المشكلة هي عقبة (معوق تمنع أو تعوق الإدارة من تحقيق أهدافها.

المدخل العملي لحل المشاكل :

لكي يتمكن المدير من حل مشكلة معينة لابد له من

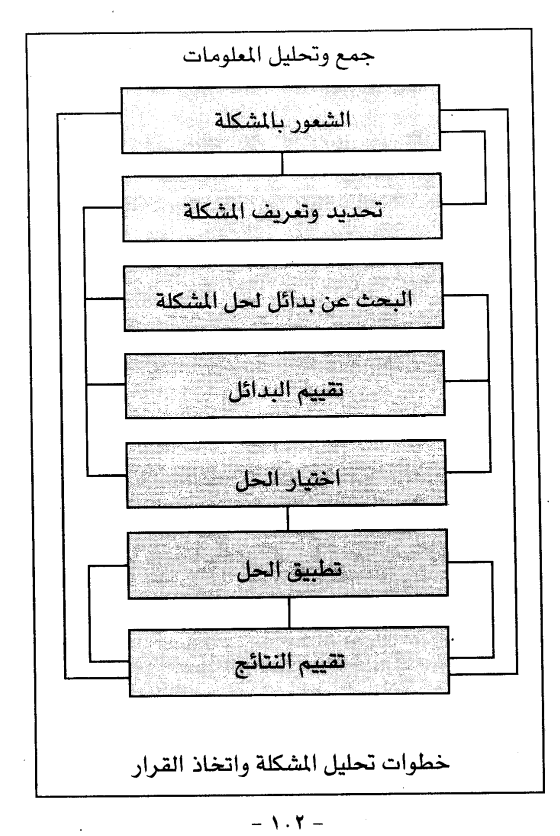
تحديدها، ثم التعرف على أسبابها، ومن ثم تقدير الوسائل الممكنة للتعامل معها، وأخيرًا اختيار الأفضل من بين كل الحلول الممكنة.

وتمر عملية حل المشاكل بعدة مراحل مهمة تكوّن كل منها حلقة في سلسلة متكاملة، إذ تعتمد كل مرحلة على المراحل السابقة لها وهكذا. بمعنى أن جودة وفعالية حل المشاكل كأسلوب إداري يتوقف على كفاءة المراحل جميعًا.

وفي العادة تصور عملية حل المشاكل على النحو التالي :

- تحديد المشكلة وتوصيفها.
- البحث عن أسباب المشكلة أو تحليل المشكلة.
- البحث عن البدائل.
- تقييم البدائل.
- اختيار البدائل الأنسب.
- تنفيذ الحل.

ونلاحظ أن كل مرحلة من مراحل عملية حل المشاكل يمكن النظر إليها ذاتها وكأنها مشكلة فرعية تحتاج إلى حل باستخدام نفس الأسلوب المرحلي.



خطوات تحليل المشكلة واتخاذ القرار

4. الفصل الرابع

إدارة المنشأة الصغيرة

١/٤ التخطيط وإعداد البرامج.
٢/٤ إعداد الهيكل التنظيمي.
٣/٤ توصيف الوظائف.
٤/٤ إعداد نظم العمل.
٥/٤ تصميم نظام ومعايير الرقابة.
٦/٤ السكرتارية المتميزة.
٧/٤ الأرشيف المتطور.

١/٤ التخطيط وإعداد البرامج

التخطيط

الأفكار الأساسية :

■ التخطيط عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل والأساليب لتحقيقها، وكذا محاولة التنبؤ (أو التوقع) بالمعوقات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها.

■ التخطيط يأتي أولاً - فهو يسبق كافة الوظائف الإدارية الأخرى، كذلك فإن التخطيط يجب أن يشمل كافة أجزاء ومرافق المنشأة - من أعلى إلى أسفل وفي جميع الاتجاهات- إذ لا يكفي أن تهتم الإدارة العليا مثلاً بوضع خطط للعمل، بينما يتجاهل المديرون التنفيذيون أهمية التخطيط على المستوى التنفيذي.

■ يبنى التخطيط على عنصر التقدير **ESTIMATION** والمرونة **FLEXIBILITY** أي التقدير المستقبلي لعناصر العمل والإنتاج والظروف المحيطة، والمرونة لمواجهة التغيرات والتكيف معها.

- ينقسم التخطيط إلى نوعين أساسيين، التخطيط الاستراتيجي STRATEGIC والذي يركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنشأة ككل، والتخطيط الجاري (أو تخطيط العمليات) -OPERA TIONAL والذي يهتم بوضع خطط الأنشطة الدورية المتجددة للمنشأة على المدى القصير والمتوسط.
- تتكامل مجموعة من الأدوات لاستكمال خطط المنشأة منها الموازنات، السياسات، البرامج، النظم والإجراءات، الجداول الزمنية وغيرها من الأدوات الإدارية المختصة التي تترجم أبعاد الخطط إلى مهام قابلة للتنفيذ.
- تحدد استراتيجية المنشأة الخط الأساسي لعملياتها وتصبغ كل شيء فيها بصفة مميزة، وبالتالي تكون التعديلات فيها عادة بطيئة ومتباعدة في الزمن، بعكس التخطيط الجاري الذي يتصف بالحركة والتغير المستمر على فترات قصيرة.

عملية التخطيط

1. اختيار «تحديد» الأهداف.
2. تحليل وتقييم الظروف الخارجية المحيطة **ENVIRONMENT** مثل مستوى الأسعار ، والدخل القومي، حركة التجارة الدولية، أسعار العملات الأجنبية، حالة النشاط الاقتصادي في الأسواق.
3. تقدير (التنبؤ) التغيرات المحتملة في الظروف الخارجية السابق تحليلها (تقدير الفرص والمعوقات).
5. بحث ودراسة بدائل العمل (الخطط البديلة) لتعظيم الإفادة من إمكانيات المنشأة واستثمار الفرص المتوقعة، وكذا مواجهة المعوقات المتوقعة والتغلب عليها.
6. اختيار البديل **ALTERANTIVE** الأفضل.
7. تصميم الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية لتطبيق الحل البديل الذي تم اختياره.
8. متابعة تنفيذ الخطة وتقييم النتائج المتحققة وإدخال التعديلات اللازمة لضمان الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

حقائق أساسية عن التخطيط

- التخطيط يأتي أولاً .. إن وظائف الإدارة الأخرى جميعًا تساعد في تنفيذ الخطة، إذن لابد أن يتم إعداد الخطة أولاً قبل الالتزام بأي شيء آخر. (قارن هذه الحقيقة في منشأة جديدة تقام لأول مرة ومنشأة أخرى قائمة فعلاً).
- التخطيط شامل .. لكي يكون للتخطيط معنى لابد أن يشمل كل أجزاء ومستويات العمل في المنشأة حتى يتوافر التجانس والتوافق بين عناصر المنشأة وتتجه كلها ناحية هدف واحد (أو أهداف مشتركة) ويمتنع التناقض أو التضارب بينها.
- التخطيط عملي .. نحن لا نخطط من أجل التخطيط. أي أن الخطط ينبغي أن تكون واقعية وعملية وقابلة للتنفيذ.. حتى تكون فعالة ومجدية. ويكون الحكم على كفاءة وفعالية التخطيط بقياس النتائج التي تحققت ومقارنتها بالأهداف السابق تحديدها.
- التخطيط احتمالي .. أية خطة لا يمكن أن تكون

مؤكدة التحقق نظرًا لتغير الظروف والعوامل المحيطة بعمل المنشأة، إذن لابد أن تكون الخطة مرسومة على أساس احتمالي بمعنى أنها تأخذ في الاعتبار احتمالات تغير الظروف، وتكون هناك بدائل يمكن الاعتماد عليها في كل حالة.

- التخطيط التزام .. إن وضع الخطة يستنفذ جهد ووقت وتكلفة ولا شك أن الإقدام على استخدام أساليب التخطيط يفترض أن الإدارة ملتزمة بهذه الخطة ولا تحيد عنها.
- التخطيط يؤسس على معلومات .. إن العبء الأساسي في عملية التخطيط هو تجميع المعلومات السليمة الدقيقة وتكوين الفروض الصحيحة عن اتجاهات النشاط الاقتصادي وفرص الاستثمار.

وبالتالي لابد من توفير قاعدة بيانات جيدة لإمكان وضع خطط جيدة.

نماذج للتخطيط وإعداد البرامج

1. كيف تعد الموازنة التخطيطية للمنشأة؟

الموازنة التخطيطية هي برنامج عمل مستقبلي لفترة زمنية قادمة يتضمن تقديرات للإيرادات والنفقات المتوقعة نتيجة لأحجام النشاط المستهدفة. ومن ثم يبين نتيجة الأعمال المستهدفة في نهاية الفترة.

1. راجع الأهداف العامة للمنشأة، وتأكد من أنها لا تزال تعبر عن نتائج مرغوبة وممكنة.

2. راجع الإمكانيات والموارد المتاحة للمنشأة من أفراد ومعدات وموارد مادية ومعنوية مختلفة، وتأكد من أنها لا تزال عند مستوى الإنتاجية المحدد لها (في حالة استحداث موارد جديدة أو إهلاك موارد قديمة لابد من أخذها في الاعتبار).

3. راجع السياسات العامة والتفصيلية للمنشأة وما قد يكون استجد من متغيرات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية. ركز بالدرجة الأولى على ما يفعله المنافسون.

4. راجع معدلات التطور في حجم النشاط الرئيسي للمنشأة والأنشطة التكميلية وحدد مدى ثبات أو تغير حصة المنشأة في السوق.

5. راجع الالتزامات المستمرة على المنشأة ومخططات التجديد أو الإحلال في الأصول وغيرها من التجهيزات.

6. من واقع البنود السابقة (١-٥) قدر حجم النشاط المستهدف (كمية وسعر) أي قدر حجم الإيرادات المستهدفة باعتبار معدلات استغلال الطاقات المتاحة حسب ما أوضحت الدراسات السابقة.

7. حدد أنواع المستلزمات الإنتاجية والتسويقية والإدارية اللازمة لتحقيق حجم النشاط المستهدف.

8. قدر الإنفاق اللازم لتأمين الحصول على المستلزمات الإنتاجية والإدارية والتسويقية للوصول إلى حجم النشاط المستهدف (كميات وأسعار).

9. قدر الفائض أو العجز نتيجة للبندين (٧، ٩) ثم راجع البنود السابقة جميعها إما للتخلص من العجز أو لزيادة معدل الفائض بحسب الأهداف في بند (١).

10. ترجم الموازنة التخطيطية إلى موازنات فرعية :

1/10 موازنة إنتاجية (كميات الإنتاج ومستلزماته وتكاليفه).

2/10 موازنة تسويقية (كميات المبيعات ومستلزماتها وتكاليفها وإيراداتها).

11. اعرض الموازنات على القطاعات المختصة بالمنشأة واحرص على مناقشتها مع المختصين وعدل حسب ما تسفر عنه المناقشات.

12. اعتمد الموازنة التخطيطية من السلطة المختصة وضعها وضع التطبيق.

2. كيف تضع خطة المبيعات ؟

خطة المبيعات هي البرنامج الذي يحدد كميات السلع الواجب تصريفها بأسعار محددة خلال فترة زمنية في مناطق جغرافية محددة، ومن خلال قنوات (منافذ) توزيع محددة. وبتكلفة محددة ولعملاء مرتقبين.

1. حدد أنواع السلع المتاحة للبيع ومواصفاتها ومجالات استخدامها.
2. احصر كميات السلع المتاحة فعلاً (أو التي يمكن توافرها خلال فترة الخطة بدون ترتيبات خاصة) (أي السلع بالمخازن، وتحت التشغيل في المصنع، وبالطريق في حالة الشراء من مصادر محلية أو الاستيراد).
3. حدد كميات السلع الإضافية التي يمكن توفيرها خلال فترة الخطة باتخاذ ترتيبات خاصة (تشغيل خط إنتاج إضافي ، تشغيل ساعات إضافية، فتح اعتمادات جديدة لاستيراد كميات إضافية، تحويل بضائع بالطريق متجهة إلى آخرين...).
4. اجمع البيانات والمعلومات التي تصف المبيعات السابقة خلال ثلاث أو خمس سنوات سابقة.

5. حلل بيانات المبيعات حسب :

- نوع السلعة.
- المنطقة الجغرافية.
- نوع العميل.
- منافذ التوزيع.
- طرق البيع (نقدي ، آجل).
- الفترة الزمنية (شهر ، ربع سنة).
- المواسم البيعية الواضحة (الحج ، العطلة الصيفية وافتتاح المدارس...).
- حجم الطلبية في المتوسط.

8. استخدام البيانات السابقة في البند (٧) لتقدير حجم الطلب الكلي أي إجمالي المبيعات التي يمكن للسوق استيعابها سواء من إنتاجك أو إنتاج الآخرين.

9. في ضوء البيانات في البنود أرقام (٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦) حدد الهدف البيعي (الهدف الواجب) أي كمية المبيعات الواجب تحقيقها لكي تستوعب الإنتاج والمخزون وتستنفد الإمكانيات المتاحة وبحيث لا تقل عما سبق تحقيقه في أعوام سابقة.

10. من واقع البيانات في البنود أرقام (٧ ، ٨ ، ٩) حدد النسبة من الطلب الكلي التي يجب أن تسعى إليها (الهدف الواجب (٩) ــ الطلب الكلي (٨))

11. عدل الهدف الواجب بالزيادة أو التخفيض بناء على ما لديك من معلومات عن المنافسين ، وبذلك تصل إلى (الهدف المحتمل).

12. قارن (الهدف الواجب) و (الهدف المحتمل)، وإذا كان الفارق بينهما كبيرًا (أكثر من ١٠٪ مثلاً)، راجع الخطوات السابقة للنظر في إمكانية التقريب (القاعدة أن تحاول الارتفاع بالهدف المحتمل ليصل إلى مستوى الهدف الواجب).

13. ناقش التعديلات السعرية، أو الترويجية التي يمكن الالتجاء إليها للارتفاع بالهدف المحتمل إلى مستوى الهدف الواجب.

14. وزع الهدف المحتمل بعد تعديله على المناطق الجغرافية ، وأنواع العملاء ومنافذ التوزيع، طرق البيع، الفترات الزمنية والمواسم البيعية مسترشدًا بالبند (٥).

٢/٤ إعداد الهيكل التنظيمي

الأفكار الأساسية :

- إن وظيفة التنظيم تسمح للعاملين في المنشأة بالمساهمة في تحقيق أهدافها ومعالجة ما يواجهها من مشاكل وذلك بتقسيم العمل فيما بينهم بحيث يكون لكل فرد واجبات ومهام محددة مسئول عنها.
- تتمثل وظيفة التنظيم في بيان وتحديد (الهيكل) الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسئولية، فيعرف كل شخص ما حدود سلطاته وما مسئولياته، وأمام من يساءل عن عمله.
- تتلخص الواجبات الأساسية لوظيفة التنظيم في تحديد الأعمال الواجب تنفيذها، وتجميع الأعمال (الوظائف) في أقسام وإدارات وتقسيمات مختلفة، ثم تعيين المسئوليات التي تتدرج فيها السلطة والمسئولية من قمة المنشأة (الإدارة العليا) إلى القاعدة (العمال والمنفذين).

■ يتم تكوين هيكل التنظيم على أسس مختلفة منها التقسيم على أساس وظيفي FUNCTIONAL، أو على أساس المنتجات PRODUCTS أو على أساس العملاء CUSTOMERS ، أو على الأساس الجغرافي TERRITORIAL أو بعضها أو كلها معًا.

■ التنظيم ليس كيانًا جامدًا، ولكنه كيان حي متحرك، وبالتالي لابد من إعادة التنظيم دوريًا حتى يتلاءم دائمًا مع المتغيرات الداخلية والخارجية (مثل زيادة الحجم وتغير الأنشطة، زيادة عدد العاملين... إلخ).

حقائق أساسية عن التنظيم :

■ لا ينبغي إحداث أي تغيير في نطاق مسئولية أي جزء في التنظيم بدون تفهم كامل لهذا التغيير من جانب كل الأفراد المعنيين.

■ لا ينبغي قطعيًا إصدار أوامر للمرءوسين بدون علم رؤسائهم المباشرين.

■ لا ينبغي توجيه النقد (أو اللوم) للمرءوسين في وجود زملائهم أو من هم أقل منهم درجة.

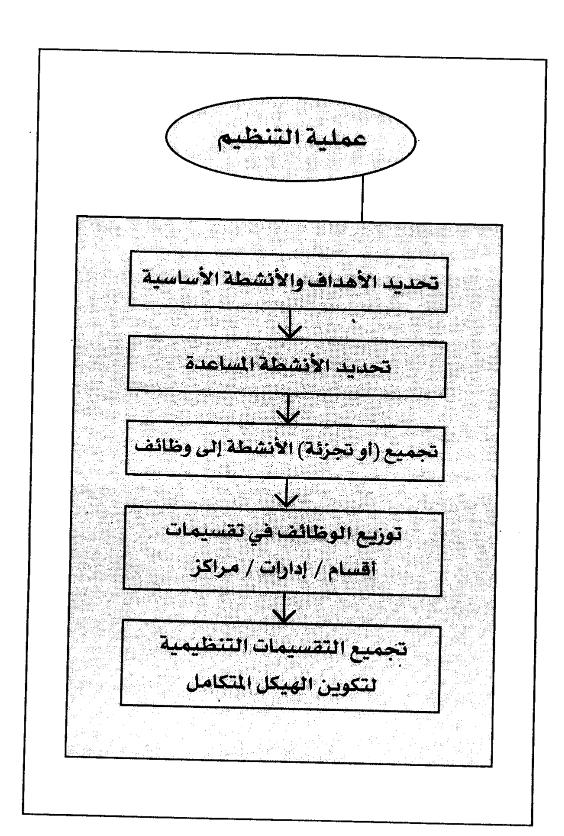
■ لا ينبـغي إغـفـال (أو تجـاهل) أي نـزاع أو خـلاف بين المديرين أو العـاملين بشـأن السلطة والمسئولية مـهـمـا كـان قليل الأهمـيـة. يجـب حسـم النـزاع فـورًا وتحـديد العلاقات التنظيمية بوضوح.

■ لا ينبـغي أن يطالب أي مـدير، أو مـوظف بأن يكون في ذات الوقت مساعدًا وناقدًا لشخص آخر.

■ لا ينبـغي إهمال المراجعة والتقييم المستمرين لأعمـال المديرين وغيرهم من العاملين.

■ لا ينبـغي الاطمئنان إلى حـالات السـكون التنظيـمي أي اختـفـاء المشـاكل والمنازعـات فـقـد تـخـفي حـالات من السلبية والتهاون.

إن التنظيم غيـر الرسـمي المتمـثل في علاقـات الأفـراد بعضهم ببعض هو أسـاس تحريك النشـاط في المنشـأة.


عملية التنظيم
تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية
تحديد الأنشطة المساعدة
تجميع (أو تجزئة) الأنشطة إلى وظائف
توزيع الوظائف في تقسيمات
أقسام / إدارات / مراكز
تجميع التقسيمات التنظيمية
لتكوين الهيكل المتكامل

كيف تضع الهيكل التنظيمي للمنشأة؟ *

الهيكل التنظيمي هو البرنامج الذي يوضح تقسيمات المنشأة الداخلية وتوزيع الاختصاصات فيما بينها. كما يوضح المستويات الرئاسية في المنشأة وتوزيع السلطات والمسئوليات فيما بينها.

1. راجع الأهداف العامة والتفصيلية للمنشأة.
2. راجع السياسات العامة والتفصيلية للمنشأة.
3. راجع الخطط العامة والتفصيلية للمنشأة.
4. راجع ما يتوافر للمنشأة من إمكانيات وموارد مادية ومعنوية..
5. راجع مستويات الأداء للمنشأة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها في السنوات السابقة.
6. راجع ما تم حصره وتحديده من مشكلات ومعوقات (أو قيود) تعاني منها المنشأة (الأسباب تقنية، أو تشريعية، أو إقتصادية).

---

* تستخدم نفس الطريقة لإعداد الهيكل التنظيمي لإحدى الإدارات أو الفروع بالمنشأة.

7. راجع الظروف العامة والمناخ المحيط بالمنشأة على دوائر ثلاث :

- الدائرة المباشرة (مجال النشاط الرئيسي للمنشأة).
- الدائرة الوسطى (المجتمع المحلي والظروف العامة بالدولة).
- الدائرة الأبعد (المجتمع العالمي والظروف العامة الدولية).

8. من واقع البنود السابقة (١-٧) حدد أوجه (مجالات) الأنشطة الرئيسية والفرعية للمنشأة على النحو التالي: (كمثال).

1/8 مجالات النشاط الرئيسية

- الإنتاج.
- التسويق.
- المشتريات.
- المخازن.

2/8 مجالات النشاط الفرعية:

- أعمال الصيانة.
- أعمال إدارية.
- أعمال حسابية.
- العلاقات الإنسانية.

9. اعتمادًا على ما تم تحديده في البند (٨) حدد أوجه النشاط المساعدة على النحو التالي:

1/9 أنشطة إدارية مساعدة:

- التخطيط.
- المتابعة والمعلومات والحاسب الآلي.
- البحوث والدراسات.
- خدمات المقر.
- الخدمات العامة.
- شئون الموظفين.
- السكرتارية والمراسلات.

- النقل والمواصلات.
- الشئون القانونية.

2/9 أنشطة مالية مساعدة:

- الصندوق.
- الحسابات المالية.
- حسابات التكاليف.

3/9 أنشطة متنوعة:

- الرعاية الصحية للعاملين.
- الرعاية الاجتماعية للعاملين.
- العلاقات العامة.

10. وزع الأنشطة الرئيسية والفرعية على مجموعات متكاملة بحيث تضم كل مجموعة الأنشطة الرئيسية ذات العلاقة، وقد يكون ذلك على النحو التالي:

1/10 مـــجـــمـــوعـــة أنشطة الإدارة العليـــا.

2/10 مجموعة الأنشطة الإنتاجية (المصنعية).

3/10 مجموعة الأنشطة التجارية (التسويقية).

4/10 مـــجـــمـــوعـــة أنشطة المقـــاولات.

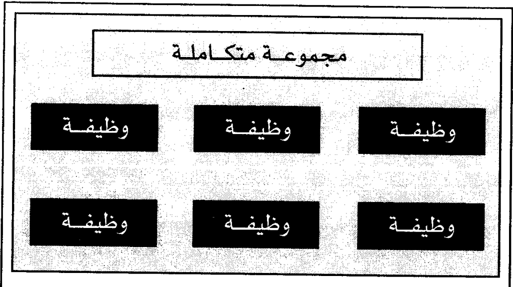
5/10 مـجـمـوعـة أنشطة الصيـانة والتـشـغيل.

مجموعة أنشطة الإدارة العليا

مجموعة الأنشطة الانتاجية	مجموعة الأنشطة التسويقية	مجموعة أنشطة المقاولات	مجموعة أنشطة الصيانة

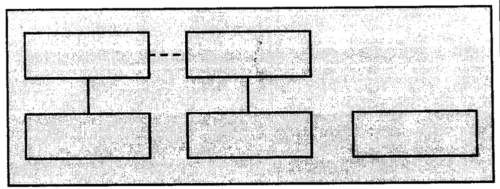
11. حدد بالنسبة لكل مجموعة متكاملة التوزيع الداخلي للأنشطة المكونة لها بحيث تنقسم المجموعة إلى تفريعات داخلية للأنشطة المكونة لها تختص كل منها بعدد من الأنشطة الأكثر ترابطًا وتداخلاً.

12. قسم كل مجموعة متكاملة وتفريعاتها الداخلية إلى عـدد من الوظائف JOPS ، والوظيفة هي مجموعة متكاملة أو متماثلة من الواجبات والمهام التي يمكن لشخص واحد القيام بها.



13. قسم كل مجموعة متكاملة إلى مستويات رأسية LEVELS بحيث يكون في قمة كل مجموعة وظيفة واحدة هي رئاسة المجموعة تتوالى بعدها المستويات بحيث تكون الوظائف المتماثلة في الاختصاص أو المسئولية والسلطة على نفس المستوى التنظيمي.

14. حدد علاقات السلطة والتبعية بين الوظائف في المستويات المختلفة داخل كل مجموعة بحيث تعبر عن التبعية التنفيذية بخط متصل والعلاقة الاستشارية بخط متقطع ...



15. قسم مجموعة الأنشطة المساعدة إلى تفريعات داخلية، ثم قسم التفريعات إلى وظائف كما في البندين (١١، ١٢).

16. ألحق وظائف الأنشطة المساعدة بمجموعات الأنشطة الرئيسية وتفريعاتها مسترشدًا بالقاعدتين التاليتين :

1/16 يلحق بمجموعة أنشطة الإدارة العليا وظائف الأنشطة المساعدة ذات الصبغة الاستشارية (غير التنفيذية)، ومنها وظائف التخطيط، المتابعة، البحوث والمعلومات...

2/16 تجميع الأنشطة المساعدة ذات الصلة المشتركة لكل الأنشطة الرئيسية تحت إشراف واحد لتحقيق التنسيق والتعادل في الخدمة.

17. عين على الهيكل التنظيمي اللجان الرئيسية التي لها صفة الاستمرار لأغراض التنسيق والتكامل بين القطاعات أو المستويات التنظيمية المختلفة.

18. أعد وصف لكل وظيفة مبنية على الهيكل التنظيمي يشمل :

- اسم الوظيفة.
- اختصاصات الوظيفة.
- موقع الوظيفة في التنظيم.
- التبعية المباشرة لشاغل الوظيفة.
- المرءوسين المباشرين لشاغل الوظيفة.
- صلاحية الوظيفة ومسئولياتها.
- ظروف ومكان أداء الوظيفة.

19. أعد دليلاً تنظيميًا **ORGANIZATION MANUAL** يحتوي على ما سبق.

٣/٤ توصيف الوظائف

وهي عملية يقصد بها في الحقيقة توزيع مجمل الأعباء والأنشطة المسندة إلى إدارة معينة. أو قسم مثلاً. على مجموعة الوظائف المكونة لهذه الإدارة بحيث يكون مجموعها مساويًا لما هو مطلوب من الإدارة جميعها، (مثال في إدارة الحسابات مثلاً فإن كافة المهام والواجبات التي تشكل اختصاص الإدارة لابد من أن تقسم بين عدد من الوظائف يقوم على كل وظيفة شخص واحد).

إذًا توصيف الوظائف JOB DESCRIPTION هو بيان دقيق للواجبات التي تتضمنها تلك الوظيفة، وكذلك الصلاحيات المخولة لشاغلها، أي تحديد دقيق للمسئوليات والسلطات المرتبطة بوظيفة معينة، بعبارة أخرى اختصاصات تلك الوظيفة وواجباتها.

وعادة ما يبين ذلك الوصف أيضًا الرئيس والمرءوسين المباشرين لشاغل الوظيفة، ودرجته المالية.

كذلك لأن وصف الوظيفة يتضمن تحديد المسئوليات والسلطات بالتفصيل، فإنه يكون أداة أساسية في التعرف على المواصفات المطلوب توافرها فيمن يشغل تلك الوظيفة سواء من حيث المؤهل أو الصفات الشخصية أو التدريب السابق أو غير ذلك، وهذا ما يدعو في الغالب إلى ضم وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها في بطاقة واحدة تكون مرجعًا يعتد به عند الحاجة.

نموذج

بطاقة وصف الوظائف

اسم الوظيفة	رئيس قسم الحسابات	الرقم: ٣٤/٦/٢
الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة	مدير الإدارة المالية	

الوصف العام للوظيفة:

يعمل شاغل الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير الإدارة المالية، ويكون مسئولاً عن تنفيذ النظام المحاسبي والإشراف على عمليات التوجيه المحاسبي والقيد في السجلات وإعداد الحسابات والموازنات والقوائم المحاسبية حسب ما ينص عليه النظام.

ويكون شاغل الوظيفة مسئولاً عن توفير الدقة والسلامة في كافة السجلات المحاسبية والتحفظ على المستندات وتوفير المعلومات الدقيقة في أي وقت عن معاملات المنشاة.

الواجبات الأساسية لشاغل الوظيفة:

- الإلمام التام بأهداف المنشأة وسياساتها وخططها ونظم العمل وإجراءاته في قطاعاتها المختلفة.
- دراسة النظام المحاسبي المعتمد والعمل على تطبيقه بكل دقة.
- توزيع المهام والمسئوليات بين العاملين في القسم ومتابعة أدائهم لواجباتهم.
- الإشراف على إعداد وتنظيم السجلات والدفاتر المحاسبية اللازمة لتسجيل عمليات المنشأة المختلفة.
- وضع برنامج زمني لإنهاء ما قد يكون هناك من تأخير أو تراكمات سابقة في تسجيل العمليات التي تقوم بها المنشأة.
- الإشراف على عمليات التوجيه المحاسبي وتقديم المساعدة الفنية للقائمين عليها.
- متابعة إنجاز العمليات اليومية من قيد باليوميات المختلفة وترحيل إلى دفاتر الأستاذ العام.

نموذج

بطاقة وصف الوظائف

اسم الوظيفة	رئيس قسم الحسابات	الرقم: ٣٤/٦/٢
الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة	مدير الإدارة المالية	

- الإشراف على إعداد موازين المراجعة والمراكز المالية والقوائم المحاسبية المختلفة حسب ما ينص عليه النظام المحاسبي.
- وضع نظام عمليات فحص التزامات المنشأة المالية وحقوقها لدى الغير والعمل على تسويتها.
- الإشراف على إجراء العمليات المحاسبية من دفع مستحقات العاملين وسداد مطالبات الموردين وغيرهم وتسجيلها.
- الإشراف على فحص القيود الخاصة بالخزينة والبنوك التي تتعامل معها المنشأة.
- ضبط عمليات تسجيل وحفظ المستندات والوثائق.
- الإشراف على تنفيذ التسويات الحسابية قبل إعداد الحسابات.
- إعداد تقارير دورية عن تقدم العمل ومعوقاته.

شروط شغل الوظيفة:

- الدراية الكاملة بأسس وتطبيقات العمليات المحاسبية في المنشآت التجارية.
- الحصول على بكالوريوس في المحاسبة وخبرة عملية في أعمال المحاسبة لا تقل عن عشر سنوات.
- القدرة على استخدام الحاسب الآلي.

٤/٤ إعداد نظم العمل

نظم العمل :

أقمنا الآن الهيكل التنظيمي ، وحددنا اختصاصات وحداته المختلفة، وقمنا أيضًا بوصف الوظائف ومواصفات شاغليها أي بعبارة أخرى لقد حددنا الأعمال المختلفة وقسمناها على وحدات تنظيمية وعلى أفراد، وعبرنا عن ذلك بإيضاح دقيق للسلطات والمسئوليات المصاحبة لكل مركز والمسندة إلى شاغل ذلك المركز.

ولكننا ما زلنا بحاجة إلى درجة كبيرة من التفصيل بشأن تدفق العمل في التنظيم، حيث يتعين تحديد أين يبدأ عمل معين ، وأين يتحرك، وكيف، وأين ينتهي، وما المستندات الموثقة لهذه الحركة، وما السجلات المستخدمة؟ وهذه الأسئلة هي ما تجيب عنها نظم العمل.

نظم العمل إذن هي بيان دقيق ومفصل بخطوات إنجاز المهام المختلفة في التنظيم والمستندات والسجلات الموثقة لهذه الخطوات، وعادة ما يعبر عن هذه الخطوات في شكل خريطة تدفق.

تحقق نظم العمل **SYSTEMS** التوحيد في الإجراءات وضمان الوصول إلى النتائج المستهدفة. كما أنها تلغي التحيز الشخصي للعاملين في أداء العمل.

ومن أهم نظم العمل التي تقرها الإدارة العليا عادة :

- النظام المحاسبي ACCOUNTING SYSTEM
- نظام المعلومات INFORMATION SYSTEM
- نظام العاملين PERSONNEL SYSTEM
- نظام المشتريات PROCUREMENT SYSTEM
- النظام الإداري العام ADMINISTRATIVE SYSTEM

هل توجد هذه النظم مستكملة في منشأتك؟

ولابد لنجاح هذه النظم أن تتوافر لها كل عناصرها التي يوضحها الجدول التالي:

عناصر النظام

- أهداف النظام.
- إجراءات تنفيذية.
- أشخاص مسئولون عن التنفيذ.
- أسلوب محدد للتنفيذ.
- توقيت محدد للتنفيذ.
- تتابع محدد لتنفيذ الإجراءات المختلفة.
- نماذج وسجلات محددة في كل إجراء.
- سلطات محددة لاعتماد (أو رفض) كل إجراء.
- آلات ومعدات (تجهيزات) محددة للاستخدام في كل إجراء.
- مواد (خامات) أو مستلزمات محددة للاستخدام في كل إجراء.

وإليك نموذج لنظام المناقصات في إحدى شركات المقاولات:

نموذج	نظام إعداد العروض	
الإجراءات التنفيذية	**السجل أو النموذج**	**القائم بالتنفيذ**
1. متابعة الإعلان عن المشاريع الجديدة التي تقع في مجال تخصص المؤسسة وذلك في مختلف الصحف اليومية والمجلات المتخصصة.		مدير الفرع
2. لصق كل إعلان بنموذج عرض الإعلانات.	نموذج/١ مناقصات	سكرتير
3. إثبات نماذج عرض الإعلانات في بيان إجمالي.	نموذج/٢ مناقصات	«
4. إرسال نماذج عرض الإعلانات والبيان الإجمالي إلى المركز الرئيسي وكذا إرسال إخطار عن الإعلانات على النموذج المعد لذلك.	نموذج/٣ مناقصات	«
5. مداومة الاتصال بالوزارات والهيئات الحكومية وغيرها التي سبق التعامل معها للتعرف على احتمالات الإعلان عن مشاريع جديدة لرصدها في حينها.		مدير الفرع
6. إذا تم التعرف مشاريع جديدة يتم استيفاء بيانات «إخطار عن مشروع جديد»:	نموذج/٣ مناقصات	مدير الفرع
7. شراء شروط المناقصات من السلفة المستديمة بالفرع وإرسالها إلى إدارة المناقصات بالمركز الرئيسي (يتم التكليف هاتفيًا مع حفظ نموذج مكالمة هاتفية).	نموذج/٣ عام	
8. تنظيم حضور مندوب من الفرع جلسات فتح المظاريف ومناقشة العطاءات والممارسات على أن يعد تقرير عن كل جلسة.		مدير الفرع
9. تلقى الإخطارات من المركز الرئيسي بالعمليات التي تم التعاقد عليها وتقع في النطاق الجغرافي للفرع.		

شركة النجاح للمقاولات

إدارة المناقصات

نموذج عرض إعلان عن مناقصة

اسم الجريدة أو المجلة المنشور بها الإعلان : ....

رقم العدد .... تاريخ النشر ....

اسم الجهة المعلنة : ....

نوع المناقصة: ☐ عامة ☐ محدودة

آخر موعد لتقديم العطاءات ....

مكان تقديم العطاءات ....

تلصق صورة الإعلان هنا

التاريخ : ....

رأى مساعد المدير العام للشئون الفنية ☐ أوصى بالتقدم لهذه المناقصة

☐ لا أوصى بالتقدم لهذه المناقصة

ملاحظات: ....

....

التاريخ .... توقيع ....

قرار المدير العام: ☐ تشترى كراسة ويقدم العطاء في موعده

☐ تحفظ

التاريخ .... توقيع ....

يرسل الأصل إلى مساعد المدير العام للشئون الفنية

وتحفظ الصورة في إدارة المناقصات.

٥/٤ تصميم نظام ومعايير الرقابة

الأفكار الأساسية :

■ الرقابة هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها، ومقارنة هذه النتائج الفعلية مع الأهداف التي كانت محددة، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات.

■ تتخذ معايير الرقابة أشكالاً مختلفة في المنشآت الحديثة منها مثلاً معايير الربحية **PROFITABILITY** التي تقيس الأداء العام للمنشأة، كذلك معدلات استخدام المواد في العمليات الإنتاجية، الوقت المستنفد في العمل، التكاليف المستغرقة في الإنتاج.

■ يجب أن تتميز جميع معايير الرقابة بما يلي:

- أنها تتصل بالأهداف.
- أنها تقيس الأداء الفعلي.
- أنها تشير إلى التصحيح اللازم.
- أنها تنبئ عن المشكلات قبل حدوثها.

■ من أساسيات الرقابة أن تكون الإدارة متنبهة وقريبة

من الأحـداث بمعنى أنهـا تتـابع الأحـداث أولاً بأول.
فالمتابعة FOLLOW-UP لازمة للرقابة ومكملة لها.

■ الرقـابة الشـاملة هي الأسلوب الأفـضل، إذ لا مـعنى للتركيز على رقابة بعض أنشطة المنشأة وترك بعضها الآخر بلا رقـابة. كذلك فالرقابة المستمرة والمنظمة هي الأفضل.

■ إن الرقـابة تعطينا الشعور بالإنجاز والنتائج المحققة حـيث إن المدير يجب أن يحـدد مـدى النجـاح أو الإخفاق في تحقيق الخطة، وبالتالى يتخذ لنفسه المنطق المناسب للعمل في المستقبل.

إن الرقابة :

■ تقيس النتائج بالمقارنة بالأهداف، والخطط، والبرامج، والمعدلات.
■ تقرر إذا كان هناك انحراف عن الهدف.
■ توضح الإجراءات الكفيلة بمنع الانحرافات في المستقبل.
■ تتأكد من استمرار تحقق النتائج التي تتفق والمستوى المحدد.

المتابعة المستمرة

المتابعة المستمرة هي ملاحظة الأداء في مختلف أوجه النشاط بالمنشأة ومقارنته بالأهداف أو المعدلات الموضوعة واتخاذ قرار بمدى الكفاءة في التنفيذ.

والاحتمالات المتوقعة من عملية المتابعة لا تخرج عن التالي:

- يتطابق الأداء الفعلي مع الخطة أو الهدف المحدد (هذا موقف جيد).
- ينخفض الأداء الفعلي عن الخطة أو الهدف المحدد (مؤشر خطر وينبغي بحث أسباب الانخفاض في الأداء ومعالجتها قبل استفحالها).
- يزيد الأداء الفعلي عن الخطة أو الهدف المحدد (مؤشر مهم وينبغي بحث أسباب الزيادة فقد تكون زيادة غير صحية أو ناتجة عن انخفاض الأهداف عن المعدلات السليمة).

وتتجه نظم المتابعة في المنشآت الصغيرة إلى التركيز على الأمور ذات الأهمية والتي تؤثر على مصيرها، وتعد تقارير دورية بنتائج المتابعة تكون تحت نظر إدارة المنشأة لمساعدتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

عناصر المتابعة

- أرقام المبيعات.
- المتحصلات النقدية.
- المصروفات النقدية.
- المشتريات من المستلزمات وقطع الغيار.
- الرواتب والمكافآت.
- نفقات التشغيل (في حالة المنشآت الصناعية ومؤسسات الخدمات كالمقاولات).
- أرصدة الحسابات بالبنوك والنقدية بالصندوق.
- معدلات إنجاز المشروعات المتعاقد عليها.
- المركز المالي للمنشأة.

■ المخزون من الخامات وقطع الغيار.
■ حصة المنشأة في السوق.
■ الأرباح المتحققة.

متابعة أوضاع السوق والمنافسة

السوق هى العامل المحددة لنجاح أو فشل المنشأة، والمنشأة الناجحة هي التي تتمتع بقدرة كافية على التطور في أعمالها لتناسب احتياجات السوق من ناحية، أو تحديث خدماتها ومنتجاتها والتأثير على السوق من ناحية أخرى.

وبالنسبة للمنشآت الصغيرة فإن قدرتها على التأثير في السوق عادة محدودة.

إذن الأمر الطبيعي للمنشأة الصغيرة أن تطوع أعمالها وخدماتها بحيث تتمشى مع متطلبات السوق وأوضاعها المتغيرة

ويستلزم هذا أن تكون إدارة المنشأة الصغيرة على بينة وإدراك مستمرين بالتغيرات التي تحدث في السوق،

ويتم ذلك بالمتابعة المستمرة، وفي هذا الجزء نعرض أمرين:

(الأول) أهم متغيرات السوق التي يجب على إدارة المنشأة الصغيرة متابعتها وملاحظتها.

(الثاني) أهم المصادر والوسائل التي تحصل بها إدارة المنشأة الصغيرة على معلومات عن أوضاع السوق.

أهم المتغيرات السوقية :

- السلع والمنتجات (الخدمات) المماثلة والمنافسة (أو البديلة) لما تقدمه المنشأة والتي استحدثت في السوق.
- أسعار السلع والمنتجات (الخدمات) المماثلة والمنافسة (أو البديلة)، وما يطرأ عليها من تغيير.
- شروط البيع التي يعرضها المنافسون (تقسيط، ضمان، خدمة ما بعد البيع، رد المشتريات بلا قيود...) ومدى توافقها مع شروط البيع التي تعرضها المنشأة.

- منافذ التوزيع الجديدة ومدى تناسبها مع منتجات المنشأة.
- المنافسون الجدد الذين دخلوا السوق وما يعرضونه من منتجات أو خدمات.
- المنافسون الذين خرجوا من السوق.
- التنظيمات والقرارات الحكومية المؤثرة على أوضاع السوق (تسعير جبري، تحديد مواصفات للسلع...).
- التطور في عادات المستهلكين ورغباتهم.
- فئات المستهلكين (المستخدمين) الجديدة التي تدخل السوق.
- الحملات الإعلانية وأنشطة الترويج التي يتبعها المنافسون.
- المعارض والأسواق المحلية والدولية وما يعرض فيها من مبتكرات.
- التحولات في تقنيات الإنتاج والتسويق.

أهم مصادر المعلومات عن السوق

- الملاحظة المباشرة لمديري المنشأة ورجال البيع بها المتصلين بالمستهلكين (أو العملاء).
- الاقتراحات والطلبات التي يبديها العملاء للمنشأة.
- الصحف اليومية وما تحمله من إعلانات وأخبار وتحقيقات تتصل بالحياة التجارية والاقتصادية في البلاد والعالم.
- المجالات المتخصصة التي تصدرها المؤسسات الصحفية مثل (الأهرام الاقتصادي) وتلك التي تصدرها الغرف التجارية.
- النشرات والتقارير المتخصصة التي تصدر عن البنوك والمؤسسات المالية.
- الكتيبات والنشرات البحثية التي تصدرها مراكز البحوث بالوزارات المعنية (مثل وزارة التجارة التموين، وزارة الاقتصاد، وزارة الزراعة، مركز معلومات مجلس الوزراء...).

- الدراسات الخاصة التي قد تجريها المنشأة بنفسها أو بواسطة مكتب استشاري متخصص.

شبكة الإنترنت وهي أحدث الوسائل التي تحصل المنشأة من خلالها على كم هائل من المعلومات عن الأسواق في العالم.

الرقابة المالية :

يتوقف نجاح المنشأة الصغيرة على قدرة المالك على تفهم وتحليل حساباتها المالية، وذلك لتحقيق الرقابة الفعالة وبيان نقاط الضعف للتغلب عليها، وبيان نقاط القوة لتدعيمها وتقويتها.

وتتم الرقابة المالية عن طريق حساب مجموعة من النسب المالية التي يتم استخراجها من الميزانية العمومية أو قائمة الدخل كما يلي :

1. **نسبة التداول :**

تشير نسبة التداول إلى قدرة المنشأة على سداد الالتزامات المستحقة عليها في خلال السنة وهي عبارة

عن الأصول المتداولة مقسومة على الخصوم المتداولة، أي عدد مرات تغطية الخصوم المتداولة بواسطة الأصول المتداولة.

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

فإذا كانت نسبة التداول لدى إحدى المنشآت أكثر من ٢:١ فإن هذا يشير إلى موقف سيولة أفضل مما إذا كانت أقل من ٢:١ ولكن لا يجب الاعتماد على نسبة التداول فقط لبيان قدرة السداد لدى المنشأة، بل يجب تحليل مكونات الأصول المتداولة نفسها للتأكد من أن هذه الأصول يمكن تحويلها إلى نقدية خلال فترة وجيزة.

2. نسبة السداد السريع :

تشير هذه النسبة إلى قدرة المنشأة على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل أي هي اختبار لسيولة المنشأة.

يتم حساب نسبة السداد السريع عن طريق

العلاقة بين النقدية وأوراق القبض والخصوم القصيرة الأجل أى

$$\text{نسبة التداول السريعة} = \frac{\text{النقدية + أوراق القبض}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

وتعد نسبة ١ : ١ هي النسبة النمطية للسيولة عامة.

3. معدل دوران البضاعة :

تشير ذلك إلى عدد مرات دوران المخزون السلعي في السنة أي :

معدل دوران البضاعة = قيمة المبيعات / متوسط المخزون بسعر البيع، فإن كانت المبيعات السنوية ٦٠٠ ألف جنيه وقيمة المخزون في أول السنة ١٥٠ ألف جنيه وفي آخر السنة ٥٠ ألف جنيه فإن :

متوسط المخزون = (١٥٠ + ٥٠) ÷ ٢ = ١٠٠ ألف جنيه.

∴ معدل دوران البضاعة = ٦٠٠ ÷ ١٠٠ = ٦ مرات في السنة، وطبيعي كلما زاد معدل دوران البضاعة كان ذلك دليلا على زيادة معدل دوران رأس المال المستثمر ، وهذا معناه أرباح أكثر.

أيضًا يفيد هذا المعدل في معرفة الأصناف البطيئة الدوران وأسباب ذلك ومعالجته لكي يمكن تنشيط المبيعات وتسريع دوران البضاعة.

وأخيرًا فإنه عن طريق المقارنة التاريخية ومقارنة معدل دوران البضاعة مع الأعوام الماضية يمكن تحديد ما إذا كان أداء المنشأة يتحسن أو أنه يسوء.

4. نسبة الإضافة :

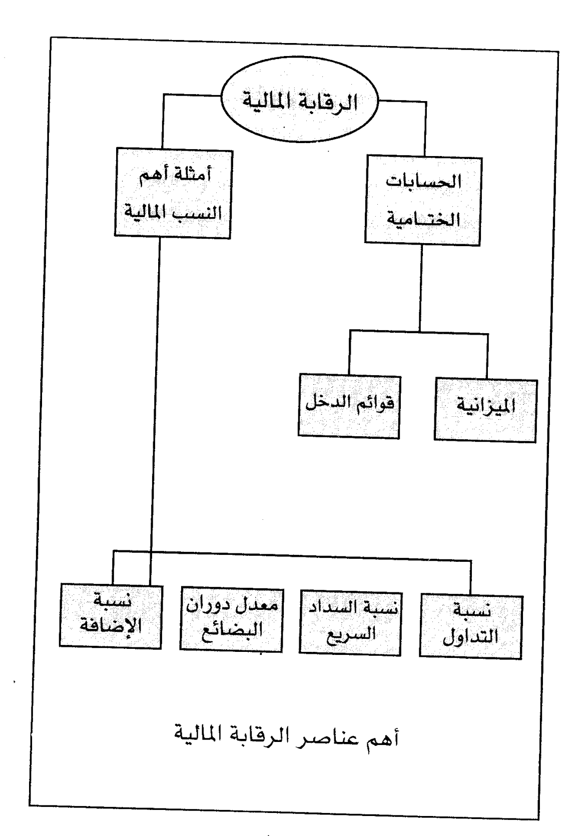
يشير ذلك إلى نسبة صافي الربح إلى المبيعات أي:

نسبة الإضافة = صافي الربح / صافي المبيعات.

وبالتالي يمكن معرفة هذا المؤشر لتحديد الأصناف التي تحقق إضافة مرتفعة لكي تعطى إهتمامًا أكبر ، وتلك التي تحقق نسبة إضافة منخفضة فيتم الاستغناء عنها .

كذلك يمكن مقارنة نسبة الإضافة المحققة بواسطة المنشأة في سنة ما مع نسبة الإضافة المحققة في سنوات سابقة، للتعرف على حالات انخفاض النسبة والعمل على تحسينها.

ويبين الشكل التالي أهم عناصر الرقابة المالية :



أهم عناصر الرقابة المالية

٦/٤ السكرتارية المتميزة

هناك بعض الأمور قد تبدو بسيطة أو قليلة الأهمية، وبالتالي لا توليها إدارة المنشأة اهتمامًا كافيًا، ثم تتضح الحقيقة بعد ذلك حين يثبت أن تلك الأمور البسيطة هي من أهم أسباب فشل المنشآت.

ومن هذه الأمور ذات الأهمية الكبرى أعمال السكرتارية.

السكرتارية المتميزة :

في كثير من المنشآت الصغيرة تعتبر أعمال السكرتارية من الوظائف قليلة الأهمية التي يعهد بها إلى أي شخص، والنتيجة إهدار للوقت، وضياع للمستندات، تسرب أسرار المنشأة، أخطاء في خطابات ومراسلات المنشأة.

لذلك فإن وجود سكرتارية متميزة في المنشأة يعتبر من أهم عناصر النجاح.

راجع منشـأتك وحـدد هل تتـوافـر بهـا سكرتارية متميزة؟ ابدأ من هنا

وتتمثل عناصر السكرتارية المتميزة فيما يلي :

- أفراد مدربون على أعمال السكرتارية.
- نظام عـمل واضح ودقـيق يحـدد لكل فـرد واجـبـاته ومسئولياته.
- إشـراف سليم من مـسـئـول بالمنشـأة على أعـمـال السكرتارية.
- إمكانيـات مـادية مناسـبـة (مكان العـمل، آلات وتجهيزات).

المهام الأساسية للسكرتارية :

يمكن تركيز أهم الوظائف والواجبات التي تختص بها (السكرتارية) في المنشأة الحديثة كما يلي :

- **أعمال الأوراق وتشمل :**
  - خدمات معالجة النصوص.
  - خدمات المراسلات (البريد الوارد والصادر).

- تنظيم حفظ الأوراق والسجلات.
- خدمات الاستنساخ والتصوير.

■ **أعمال الأوراق وتشمل :**

- خدمات معالجة النصوص.
- خدمات المراسلات (البريد الوارد والصادر).
- تنظيم حفظ الأوراق والسجلات.
- خدمات الاستنساخ والتصوير.

■ **أعمال الاتصالات وتشمل :**

- مقابلة الزائرين.
- ترتيب المقابلات والاجتماعات الخارجية للمسئول الإداري.
- متابعة وسائل الإعلام (الصحف ، المجلات...) وأعمال العلاقات العامة.
- البرقيات والتلكس والفاكس والرسائل الهاتفية.

■ **أعمال المعلومات وتشمل :**

- إنتاج البيانات.

- تجميع البيانات من مصادرها المختلفة.
- تصنيف وفهرسة البيانات.
- إعداد المؤشرات والتقارير.
- تنظيم حفظ البيانات.
- تنظيم تداول المعلومات.

■ **الخدمات الإدارية وتشمل :**

- تنظيم عمليات الاستعلامات.
- تنظيم إجراءات أمن المقر.
- تنظيم تشغيل وصيانة أجهزة الاتصالات.
- تنظيم تشغيل وصيانة الأجهزة المكتبية المختلفة.
- أعمال المشتريات للوازم المكتبية.

■ **أعمال السجلات وتشمل :**

- عمليات التسجيل في الدفاتر.
- تنظيم المستندات الأصلية.
- الإشراف على الأختام واستخدامها.
- حفظ الأوراق والملفات والسجلات.

■ **أعمال الاجتماعات وتشمل :**

- الإعداد للاجتماعات.
- أمانة سر الاجتماعات.
- إعداد المحاضر والقرارات التنفيذية.
- تسجيل المحاضر واعتمادها.
- متابعة تنفيذ القرارات.

٧/٤ الأرشيف المتطور

كلمة أرشيف يفهمها الكثيرون على أنها مجرد مكان غير منتظم به الأوراق والسجلات التي لا تحتاجها الإدارة. وعادة ينظر إلى الشخص الذي يعمل بالأرشيف على أنه من مستوى أدنى من غيره، والحقيقة غير ذلك:

الأرشيف هو عقل المنشأة، فإذا سلم العقل سلم جهاز المنشأة كله.

وعمل الأرشيف - شأنه شأن باقي الأعمال بالمنشأة - يحتاج إلى تخطيط وتنظيم. ويمكن حصر عناصر الأرشيف المتطور فيما يلي :

- أفراد مدربون.
- نظام للأرشيف يحدد الإجراءات والواجبات التي تتبع في حفظ واسترجاع وتحديث المستندات.
- إشراف ورقابة من مسئول بالمنشأة على أعمال الأرشيف.
- إمكانيات مادية جيدة (مكان عمل، آلات وتجهيزات).

بعض الأسس في تنظيم الملفات :

- إن تنظيم الملفات يسهل الاحتفاظ بالمستندات والمراسلات ويجعل الوصول إليها حين الاحتياج أمرًا يسيرًا.

- تختلف طرق حفظ الملفات حيث تنقسم إلى طريقتين أساسيتين:

1. الحفظ المركزي:

حيث يتم حفظ الملفات التي تحوي كافة المراسلات والموضوعات الخاصة بكل أقسام المنشأة في قسم مركزي واحد، ويستثنى من الحفظ بالقسم المركزي الرسائل أو المستندات ذات الطبيعة السرية أو المهمة التي يحتفظ بها المديرون أو المسئولون لديهم.

ومن مزايا الحفظ المركزي ما يلي :

■ السيطرة الكاملة بواسطة عدد محدود من الأفراد على كافة الملفات للمنشأة كلها.

■ يتمتع الأفراد القائمون بعمليات الحفظ (الأرشيف)

بقدرات ومهارات عالية نتيجة للتخصص والمران المستمر.

- الاستفادة من المساحات المتاحة بالمبنى نظرًا لتخصيص مكان محدد لدواليب الحفظ دون إعاقة للحركة في مختلف الغرف والأماكن بالمبنى.
- يمكن متابعة الملفات في تداولها والسيطرة على محتوياتها بسهولة وتحديد الناقص منها.
- عدم تكرار أو ازدواج عمليات الحفظ في الأقسام والإدارات المختلفة.

2. الحفظ اللامركزي :

وفي هذه الطريقة تحتفظ كل إدارة بالمنشأة بالملفات الخاصة بها، وهناك بعض المزايا المصاحبة لهذا النظام منها :

- سرعة الوصول إلى المراسلات أو المستندات المطلوبة حيث توجد الملفات في نفس الإدارة المستخدمة لها .
- يمكن تصميم عمليات الأرشيف بما يتناسب مع كل

إدارة على حدة دون الحاجة إلى تنميط وتوحيد النظام على مستوى المنشأة كلها.

- صغر حجم عمليات الحفظ في كل إدارة مما يمكّن من إدارتها بكفاءة عالية.

3. عمليات التصنيف :

تصنف الملفات على أسس مختلفة منها :

- التصنيف الأبجدي، حيث ترتب الملفات حسب الحروف الأبجدية.
- التصنيف الرقمي، حيث تعطى الملفات أرقام متسلسلة.
- التصنيف الجغرافي حيث تصنف الملفات على أساس المنطقة، البلد...)
- التصنيف الموضوعي، حيث ترتب الملفات على أساس الموضوع مثلاً :

- شئون أفراد.
- حسابات.

- مخازن ..... إلخ.

■ ومن الأدوات المساعدة في عمليات الحفظ (فهرس البطاقات) وهو عبارة عن مجموعة من البطاقات ذات حجم موحد توضع في درج صنع خصيصًا ليناسب حجمها، وقد تعلق هذه البطاقات في حافظة.

■ وترتب البطاقات إما أبجديًا أو بأرقام متسلسلة، وقد تقسم بالموضوعات أو المناطق الجغرافية أو أي أساس آخر.

وتستخدم فهارس البطاقات وخاصة الأنواع المتطورة منها لتسجيل المعلومات عن أمور مختلفة منها :

- بيانات المخزون ، حيث تخصص بطاقة لكل صنف وتقسم البطاقة إلى خانات لبيان تاريخ الاستلام، والكميات الواردة، الكميات المنصرفة، والرصيد.

- أسماء الموردين، العملاء المهمون، الأشخاص ذو العلاقات المهمة بالمنشأة، حيث تخصص بطاقة

لكل شخص تسجل عليها بياناته كالاسم ، العنوان، رقم الهاتف ... إلخ.

وقد تطورت فهارس البطاقات لتسهيل استخدامها وزيادة كفاءتها، فأصبح هناك الفهرس المتعدد البطاقات والفهرس الدائري، وكذلك الفهارس الضخمة التي يحتفظ فيها بالملفات، ويمكن استرجاعها بسهولة وتصلح لعمليات الحفظ المركزية.

لقد تطورت أعمال الأرشيف تطورًا هائلاً باستخدام الحاسبات الآلية، ووسائل الحفظ الإلكترونية، والتي تتكامل جميعًا في نظم معلومات الإدارة، ولم تعد هذه الإمكانيات المتطورة بعيدة عن قدرات كثير من المنشآت الصغيرة.

5. الفصل الخامس

إدارة المنشأة الصغيرة في التطبيق

١/٥ كيف تضع خطة القوى العاملة؟
٢/٥ كيف تختار الأفراد لشغل الوظائف؟
٣/٥ كيف تضع برنامجاً لقياس كفاءة أداء العاملين؟
٤/٥ كيف تنمي مهارات مرءوسيك؟
٥/٥ كيف تضع خطة للتدريب؟
٦/٥ كيف تضع البرنامج الترويجي؟
٧/٥ كيف تخطط الحملة الإعلانية؟
٨/٥ كيف تضع برنامجاً للمشتريات؟
٩/٥ كيف تخطط للتخزين؟
١٠/٥ كيف تخطط برنامج العلاقات العامة؟
١١/٥ كيف تسيطر على التكاليف؟
١٢/٥ كيف تقرأ الميزانية والحسابات الختامية؟
١٣/٥ كيف تقرر تنويع نشاط المنشأة؟

١/٥ كيف تضع خطة القوى العاملة

خطة القوى العاملة هي البرنامج الذي يحدد أنواع وأعداد الأفراد ومستوياتهم ومهاراتهم اللازمين للمنشأة خلال فترة زمنية قادمة ومصادر الحصول عليهم، كما يحدد أنواع وأعداد الأفراد الزائدين على حاجة المنشأة وأسلوب التصرف حيالهم.

1. راجع الهيكل التنظيمي للمنشأة وتأكد من اتفاقه مع الواقع التنظيمي والاحتياجات الفعلية للمنشأة حاليًا وفي الفترة القادمة.
2. بناء على الخطوة رقم (١) ادخل التعديلات المناسبة على الهيكل التنظيمي بالحذف والإضافة لتصل إلى الهيكل المعدل الذي يعكس احتياجات المنشأة حاليًا ومستقبليًا.
3. راجع الهيكل الوظيفي للمنشأة (أي جدول الأفراد الشاغلين لوظائف فعلاً بالمنشأة) وحدد الوظائف التي تعاني من :

1/3 عدم وجود أفراد يشغلونها فعلاً.

2/3 وجود عدد زائد من الأفراد بالنسبة لعدد الوظائف المتاحة.

4. حدد في ضوء البند (٣) ما إذا كانت حاجة العمل تستدعي إما :

1/4 شغل الوظائف .

2/4 إنشاء وظائف جديدة أو إبعاد الأفراد الزائرين.

5. راجع الخطة العامة للمنشأة (وهي مجمل خطط الإنتاج والتسويق والقطاعات المالية والإدارية والخدمية المختلفة) واستخرج ما تتضمنه الخطة من زيادات في أحجام النشاط أو استحداث لأوجه نشاط جديدة أو تقليص لأحجام النشاط الحالية أو إلغاء لأنشطة قائمة.

6. حدد الوظائف على الهيكل التنظيمي التي ستتأثر بالبند (٥) زيادة ونقصاً.

7. قدر عدد الأفراد المطلوب إضافتهم نتيجة للخطة في كل تخصص وذلك استرشاداً بالقاعدة العامة وهي :

$$\text{عدد الأفراد المطلوبين للعمل لفترة معينة} = \frac{\text{حجم العمل الكلي المحتمل خلال الفترة}}{\text{معدل الأداء الفردي}}$$

8. حدد الأفراد المطلوب تخفيضهم نتيجة للخطة في كل تخصص وذلك استرشادًا بذات القاعدة السابقة (٧).

9. احصر من الخطوات (٣،٤،٧،٨،٩) الهيكل الوظيفي المطلوب خلال فترة الخطة (أنواع الأفراد وتخصصاتهم وأعدادهم).

10. احصر أنواع وأعداد الأفراد القائمين بالعمل فعلاً في كل تخصص.

11. من واقع بيانات الأفراد الشخصية والوظيفية والمعلومات التاريخية بالمنشأة قدر ما يلي :

- الأفراد المتوقع انتهاء عقودهم خلال الفترة القادمة.

- الأفراد المتوقع تقاعدهم خلال الفترة القادمة.
- نسبة الأفراد الذين ينقطعون عن العمل في المتوسط لأسباب المرض والإجازات بأنواعها .
- نسبة الأفراد الذين تنتهي خدماتهم لأسباب الوفاة أو الاستقالة.

13. قارن في كل تخصص ومستوى مهارة الأعداد التالية:
   - عدد الأفراد القائمين بالعمل فعلاً (بند ١٠).
   - عدد الأفراد المطلوبين. (بند ٩ ، بند ١٣).
14. راجع أوصاف الوظائف **JOP DESCRIPTIONS** للأفراد المطلوب زيادتهم لتحديد أنسب مصادر الاختيار (محلية أو خارجية).
15. راجع حالات الأفراد المطلوب تخفيضهم وحدد ما يمكن عمله إما :
   - إنهاء الخدمة.
   - التحويل إلى وظيفة أخرى مطلوبة.
   - التدريب ثم التحويل إلى وظيفة أخرى مطلوبة.
16. لخص البيانات السابقة في جدول (خطة القوى العاملة) كما يلي :

م	اسم الوظيفة	★ الرقم الرمزي	المستوى التنظيمي	العدد المطلوب	العدد الفعلي	الفرق + / -	مصادر الاختيار	طريقة التصرف

(★) الرقم الرمزي للوظيفة هو رقم يصنف الوظيفة ويحدد نوعها ومجالها وموقعها التنظيمي... يستخدم للتعرف على الوظيفة والتعامل معها في الحاسب الآلي.

2/5 كيف تختار الأفراد لشغل الوظائف؟

اختيار الأفراد عملية منظمة وموضوعية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة للتأكد من توافر المواصفات والشروط اللازمة لأداء الوظيفة. وتحديد أكثر الأفراد ملاءمة لشغل الوظيفة أي أكثرهم احتمالا للنجاح في أداء العمل.

1. راجع وصف الوظيفة المطلوب شغلها وتعرف بدقة على أهم ما فيه من معلومات وهي :
   - طبيعة الوظيفة وأهدافها .
   - موقع الوظيفة في التنظيم .
   - الواجبات والمهام التي تتضمنها .
   - المسئوليات التي ترتبط بالوظيفة .
   - ظروف أداء الوظيفة .
   - المواصفات والشروط المحددة فيمن يشغل الوظيفة .
2. راجع الخطوات التي اتبعت في الحصول على

المرشحين لشغل الوظيفة ، وتأكد من أن المصادر التي جاءوا منها هي الأنسب بالنسبة لطبيعة الوظيفة :

- هل تم إعلان بالصحف لطلب موظفين ؟
- هل تم ترشيح الأفراد بواسطة بعض العاملين بالمنشأة؟
- هل تقدم الأفراد من تلقاء أنفسهم بطلب التعيين؟
- هل تم طلب المرشحين من جهات توظيف متخصصة ؟
- هل تم طلب أسماء المرشحين من جهات تعليمية وتدريبية متخصصة؟

3. ادرس الأوراق التي تقدم بها المرشحون لتحديد مدى الشروط الضرورية في شغل الوظيفة وأهمها:

- شرط النوع (ذكر / أنثى).
- شرط الجنسية (إذا كان واردًا).
- شرط السن والحالة الصحية.
- شرط الخبرة في مجال الوظيفة.
- شرط الخبرة في مجال عمل المنشأة.

- شـــــرط الـتـــــأهـيـل الـعـلـمـي.

- شـروط أخـرى خـاصـة بالوظـيـفـة.

4. اسـتـبـعـد كل المرشـحين الذين لا تـتـوافـر الشـروط المطلوبة فيهم بعد دراسة الأوراق المقدمة منهم .

5. أعـد برنامـجـا للاخـتـبـارات لكي تكشف عن قـدرات ومهارات المرشـحين وذلك بحسب نوع الوظيفة وقد تكون الاختبارات :

- اخـتـبـارات تحـريرية مـوضـوعـيـة (أي في مـوضـوع تخصص الوظيفة).

- اختبارات عملية موضوعية (أي في موضوع تخصص الوظيفة).

- اختبارات نفسية (للتعرف على الاتجاهات والميول ..).

6. اتخذ إجراءات الكشف الطبي لمن اجتاز الاختـبـارات السابقة .

7. حدد من اجتاز الاختبارات السابقة ، وأعد للمقابلات الشـخـصـيـة التي تهدف إلى التـعـرف المبـاشـر على شـخـصـيـات المرشـحين والكشف عن الصـفـات

الشخصية والنفسية التي يصعب الكشف عنها في الاختبارات السابقة (مثل سلامة النطق ، والميل إلى الإسهاب في الحديث، الخجل والانطوائية..).

8. رتب من اجتاز الاختبار الشخصي ترتيبا تنازليا بحيث يأتي في أول القائمة أحسن المرشحين .

9. أعرض نتيجة الاختبارات على الرؤساء المباشرين الذي سيعمل المرشح تحت رئاستهم لاستطلاع آرائهم في سلامة الاختيار .

10. استصدر قرار التعيين من السلطة المختصة للمرشح الأول .

11. تابع تقارير قياس كفاءة للمرشح خلال فترة الاختبار للتأكد من سلامة قرار الاختبار .

تهدف عملية الاختيار السليمة إلى تحقيق التوافق بين مطالب الوظيفة، ومواصفات الفرد .

3/5 كيف تضع برنامجاً لقياس أداء العاملين؟

قياس كفاءة الأداء هي العملية الموضوعية المنظمة التي تقارن الأداء الفعلي للعامل بالأداء المستهدف . وتحدد نوحي الضحف أو القـوة في الأداء وتبين أسـبـابهـا .

1. حدد الوظيفة (الوظائف) التي يعد لها برنامج لقياس الكفاءة العاملين.

2. راجع وصف (أوصاف) الوظيفة واستخراج أهم العناصر التي تعين في تحديد ماهو الأداء المستهدف من حيث :

- طبيعة الأداء ومجاله.
- توقيت الأداء.
- كمية الأداء.
- الوقت المستغرق في الأداء.
- جودة الأداء.
- تكلفة الأداء.

- أسـلوب الأداء.
- مـكـان الأداء.
- عـلاقـة الأداء بأداء الآخـرين.
- النواحي المسلكية المتصلة بالأداء.

3. حدد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر الأداء السابقة وذلك باستخدام نظام النقط (استخدام مقياس من ١٠٠ أو ١٠٠٠ نقطة ووزعها على العناصر المختلفة بحسب الأهمية النسبية لكل منها) .

4. رتب العناصر في مجموعات متناسقة بحيث تضم كل مجموعة العناصر ذات الصلة (مثلا مجموعة القدرة على أداء العمل وقد تشمل عناصر التعليم، المهارة ، التدريب، الإلمام بالقواعد والأساليب، الدقة في الأداء..) و(مجموعة عناصر الرغبة في أداء العمل وقد تشمل عناصر الحماس في العمل ، عدم التراخي في الاستجابة للتعليمات ، الحرص على متابعة الأوامر والتعليمات ، الحرص على الاستفادة من المعلومات المتاحة) وهكذا...

5. عين بالنسبة لكل عنصر (وبالتالي لكل مجموعة) الحدود التالية :

- الحد الأدنى الذي يمثل الأداء الضعيف (مايقل عنه مرفوض).
- الحد المتوسط الذي يمثل الأداء العادي .
- الحد الذي يمثل الأداء المتميز.

6. راجع ما توصلت إليه في البنود السابقة (٣-٥) مع الرؤساء المباشرين الذين يشرفون على الوظائف المطلوب قياس كفاءة شاغليها وتأكدمن اتفاقهم على عناصر الأداء وأهمياتها النسبية.

7. ضع وسيلة القياس وهي استمارة على النحو التالي:

م	عناصر الأداء	*الأداء النسبي	**نتيجة القياس	ملاحظات
الاجمالي		١٠٠٠		

* عدد نقط من ١٠٠٠ مثلاً .

* القيمة الفعلية التي يستحقها الفرد بناءً على ملاحظة عمله الفعلي .

8. جرب هذه الاستمارة على عينة من الأفراد المتحقق من تميزهم وكذا عينة من الأفراد المتحقق من تدني مستوى أدائهم. إذا توصلت نتيجة عملية القياس إلى نتائج متسقة مع الوضع الفعلي فهذا مؤشر سلامة طريقة القياس .

9. حدد توقيت عملية القياس بحسب أهمية الوظيفة (عادة يتم القياس سنويا أو نصف سنويا، وفي حالات قليلة قد تري أن يتم القياس شهريا أو لدورية أقل من ذلك.

10. حدد من يتولى استيفاء استمارات قياس كفاءة العاملين (عادة يتولى ذلك الرئيس المباشر للفرد وتعتمد الاستمارة من الرئيس الأعلى مباشرة) .

11. وزع استمارات قياس الكفاءة في مواعيدها، اجمعها بعد استيفائها حسب البند (١٠).

12. تأكد من استيفاء كل عناصر الاستمارة.

13. استخرج من ملفات الأفراد البيانات المتعلقة بالأمور المسلكية والانضباطية.

- الغياب

- التـــأخـــيـــر.
- الجزاءات الموقعة.

14. استخرج التقدير النهائي لكفاءة الفرد على النحو التالي.

1/14. من واقع الاستمارة ، اجمع النقاط الفعلية التي حصل عليها وانسبها إلى المجموع الكلى للنقاط لتحديد موقع الفرد بالنسبة للحدود السابق تعيينها :

- أداء مرفوض (أقل من ٥٠٪)
- أداء مرضي أو متوسط (من ٥٠ - ٧٤٪).
- أداء جيد (من ٧٥ - ٨٩٪).
- أداء ممتاز (أكثر من ٩٠٪) .

3/14. عدل التقدير بإدخال أثر الجزاءات والأمور المسلكية حسب ما تحدده لائحة العاملين.

15. قارن التقديرات التي حصل عليها الفرد بالتقديرات السابقة للكشف عن مدى التوازن والاستقرار في أدائه.

16. احصر الحالات التي تبدو شاذة (الأفرادالذين يتقلب أداؤهم بشدة من فترة لأخرى) وابحث أسباب ذلك بتعمق مع رؤسائهم المباشرين.

17. قارن التقديرات التي يحصل عليها الأفرادفي الإدارات المختلفة بالمنشأة (للكشف عن مدى التباعد أو التقارب بين الرؤساء في تقديرهم للمرءوسين).

18. احصر الحالات التي تبدو شاذة نتيجة للخطوة (١٧) وناقشها مع الرؤساء المعنيين) .

19. اعتمد نتائج قياس الكفاءة بعد إتمام الخطوات (١٤-١٨) من الرئاسة المختصة.

20. أعلن نتائج قياس الكفاءة بإخطار كل شخص بالتقدير الذي حصل عليه وناقشه معه.

4/5 كيف تنمي مهارات مرؤوسيك؟

المهارة هي القدرة على أداء عمل محدد بأسلوب معين وبدرجة محددة من الكفاءة والنجاح بحيث تتحقق نتائج محددة المواصفات. كل ذلك في وقت معين وبتكلفة معينة.

1. ادرس الهيكل التنظيمي للمنشأة وتعرف على الأنشطة والاختصاصات التي يباشرها كل قسم من أقسام المنشأة .
2. ادرس أنشطة القسم (الإدارة) الذي ترأسه واختصاصاته واستوضح تماماً طبيعة الظروف التي يعمل فيها والنتائج (الأهداف) المطلوبة منه.
3. راجع بطاقات وصف الوظائف للعاملين معك (المرءوسين) وتعرف تفصيلا على واجباتهم ومسئولياتهم وكذا على المواصفات والشروط الواجب توافرها فيهم.
4. راقب مرءوسيك أثناء تأديتهم لأعمالهم ولاحظ مدى ما يعانونه من مصاعب أو مشكلات في تأدية العمل، أو ما يقعون فيه من أخطاء أثناء العمل.

5. ارصد العيوب التي تظهر في نتيجة عمل مرءوسيك كما تكشف عنها شكاوي العملاء ، أو تقارير أقسام رقابة الجودة (إذا وجدت) أو (ملاحظات الفنيين المختصين).

6. راجع تقارير قياس كفاءة الأداء للمرءوسين وقارن بين تقديراتهم في فترات زمنية متتالية (بحسب ما يتوافر من معلومات).

7. من واقع البنود (١-٣) تستطيع أن تحدد المستوى المطلوب من جودة الأداء (كما ونوعًا) لكل من مرءوسيك، وما يمكن اعتباره أداءً مقبولاً وما يعتبر مرفوضا.

8. من واقع البنود (٤:٦) حدد نقاط الضعف التي تبدو في أداء المرؤسين.

9. قارن نتيجة البندين (٧:٨) وحدد مجالات التحسين اللازم التعامل معها في أداء العاملين ، وهل هي تتعلق بأي مما يلي :

- نقص في القدرات البدنية للمرءوس.

- نقص في القدرات الذهنية للمرءوس .

- نقص في المعرفة بشروط وقواعد العمل من جانب المرءوس .

10. في ضوء نتيجة البند (٩) حدد أسلوب التنمية المناسب.

إن تدريب وتنمية مهارات العاملين بالمنشأة هو أفضل أنواع الاستثمار ... فهو استثمار بشري.

5/5 كيف تضع خطة التدريب؟

> التدريب هو الجهد المخطط والمنظم الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف أو مهارات أو أنماطًا سلوكية جديدة . وكذا تنمية ماالديهم من معارف ومهارات. وتعديل أنماط سلوكهم في العمل .

1. راجع معدلات الأداء للمنشأة ومدى تحقيقها لأهدافها حسب الخطط الموضوعة.
2. حدد المجالات التي يبدو أن المنشأة تعاني فيها من مصاعب أو مشكلات.
3. حلل تركيب القوة العاملة المسئولة عن تلك المجالات التي تم تحديدها في البند (٣) ، وكذلك بالتعرف على أنواع وتخصصات وأعداد ومؤهلات العاملين في تلك المجالات.
4. راجع تقارير قياس الكفاءة (التقارير الدورية) لهؤلاء العاملين وحدد الأفراد الذين تكشف تقاريرهم عن انخفاض مستوى الكفاءة بالقياس إلى زملائهم.

5. راجع سجلات العاملين في المجالات الضعيفة، وحدد الأفراد الذين تكشف السجلات عن بعض المؤشرات السالبة بالنسبة لهم مثل :

1/5 تكرار الغياب عن العمل.

2/5 تكرار التأخير عن مواعيد العمل.

3/5 تكرار الإصابات أثناء العمل.

4/5 تكرار المنازعات مع الزملاء والرؤساء.

5/5 تكرار مخالفة الأوامر والتعليمات.

6/5 تكرار ظهور أخطاء أو عيوب في العمل.

6. احصر الأفراد الذين يرتبطون بشكل مباشر ويكون لوظائفهم أثر واضح في نتائج العمل بالمجالات الضعيفة السابق تحديدها في البند (٣).

7. ناقش رؤساء هؤلاء الأفراد وتأكد منهم أنهم فعلاً يعانون من مشكلات عن :

1/7 نقص الخبرة والمعلومات.

أو2/7 نقص المهـارة (أو تقـادمـهـا).

أو3/7 نقص القـدرة السلوكـيـة.

8. ناقش الرؤساء المسئولين عن مجالات العمل الضعيفة للتأكد من استبعاد آثار العوامل التالية والتي قد تكون هي سبب المشكلات والمصاعب فيها:

1/8 الأعطال والعـيـوب الفنيـة.

2/8 المعوقات التنظيمية واللائحية.

3/8 الظروف والمتغيرات التسويقية والاقتصادية العامة .

4/8 الظروف والمتغيرات الخارجية المشتركة .

9. حدد أوجه الضعف والمشكلات التي يعاني منها كل مجموعة من الأفراد المعنيين ، وحدد التوقيت الملائم لبدء العملية التدريبية لهم بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين.

10. أعهد إلى المختصين لوضع المادة التدريبية المناسبة لتعويض الأفراد عن أوجه القصورالتي يعانون منها.

11. إذا لم يتوافر بالمنشأة من يستطيع القيام بالمهمة المحددة في (١٠) اتصل بمراكز التدريب الخارجة واطلب منهم المساعدة .

12. تتبع الخطوات (٩، ١٠، ١١) في حالة استحداث وظائف، أو استحداث أساليب تكنولوجية جديدة. أو استحداث أنشطة جديدة ويراد تدريب الأفراد عليها من بين العاملين فعلاً بالمنشأة.

13. كرر ما جاء في البند (١٢) بالنسبة للعاملين الجدد الذين يلتحقون بالمنشأة .

14. لخص نتائج البنود السابقة في جدول (خطة التدريب) علي النحو التالي :

م	موضوع التدريب	الأفراد المرشحون	مدة التدريب	تاريخ بداية التدريب	مكان التدريب	المسئول عن التدريب

15. في حالة تنفيذ التدريب داخل المنشأة. حدد ما يلي:

1/15 مكان تنفـــيـــذ التـــدريب.

2/15 المدربون المختصون بكل موضوع.

3/15 المســاعـدون المخـتـصـون في الإشـراف على التدريب.

4/15 مساعدات التدريب المناسبة (وسائل إيضاح، مذكرات).

9. ترجم مـا سـبق إلى مـوازنة للتدريب تتضـمن كـافـة التكاليف اللازمة لتنفيذ خطة التدريب.

6/5 كيف تضع البرنامج الترويجي؟

الترويج نشاط متكامل يتضمن مجموعة من المكونات الفرعية هي الإعلان ، والبيع الشخصي ، والدعاية أو النشر ، ووسائل تنشيط المبيعات التي تتفاعل معا لتحقيق الأهداف الترويجية للمنشأة .

1. اجمع معلومات متكاملة عن : نوع السلعة أو الخدمة، المرحلة التي تمر بها دورة حياتها ، ما تواجهه من منافسة الاستراتيجية التسويقية التي ستتبع ، المستهلكون الحاليون والمرتقبون ، وسائل الإعلان والإعلام والترويج المتاحة وخصائص كل منها، ما يقوم به المنافسون من نشاط ترويجي.
2. حدد الاستراتيجية الترويجية التي تراها مناسبة لسلعتك (استراتيجية الدفع التي تركز على البيع الشخصي، أم استراتيجية الجذب التي تركز على الإعلان).
3. حدد الأهداف الترويجية المطلوب تحقيقها خلال الفترة الزمنية المحددة المقبلة.

4. قسِّم هذه الأهداف على مكونات المزيج الترويجي ، وضع أوزانا نسبية لأهمية كل مكون منها في تحقيق كل هدف (ما الأهداف التي يحققها الإعلان بدرجة عالية، وما الأهداف التي يحققها البيع الشخصي بدرجة عالية ... وهكذا).
5. اختر الوسائل الإعلانية المناسبة لتحقيق الأهداف.
6. حدد الأساليب التي ستستخدمها في الدعاية وفي تنشيط المبيعات، هدايا، عينات، مسابقات،... إلخ).
7. حدد الجوانب الفنية والابتكارية فيما يخص الإعلان وتنشيط المبيعات والدعاية.
8. ضع لكل مكون من المكونات الترويجية الجدول الزمني الخاص به (التاريخ ، الوسائل، الأحجام والأوقات)، واضعا في اعتبارك أقصى درجات التنسيق والتكامل بين الجداول الزمنية المختلفة حتى تتكامل الجهود الترويجية في تحقيق الهدف.
9. بناء على الخطوات (٥، ٦، ٧ ، ٨) يمكنك تقدير المخصصات المالية المطلوبة موزعة على كل مكون من مكونات المزيج التسويقي .

تتوقف فعالية خطط الترويج على تكامل وتجانس عناصرها المختلفة من ناحية . ومدى اتفاقها مع طبيعة المشترى واحتياجاته من ناحية أخرى. ونظرا لأن خطة الترويج تكلف أموالاً ينبغي أن يكون لها عائد في شكل مبيعات أعلى وأرباح أكثر فإن المنشأة الصغيرة يجب أن تخطط جيدا لهذه الأنشطة وتبتعد عن مجرد مجاراة المنافسين الآخرين .

7/5 كيف تخطط الحملة الإعلانية؟

الحملة الإعلانية هي النشاط الإعلاني المركب والممتد خلال الزمن . وتشتمل على سلسلة من الإعلانات المترابطة التي تهدف إلى تحقيق نتيجة بيعية أو تسويقية محددة.

1. اجمع معلومات متكاملة عن : الموقف التسويقي لسلعتك ، خصائصها التنافسية، المرحلة التي تمر بها في دورة حياتها ، المنافسة الحالة والمتوقعة لها، الاستراتيجية التسويقية التي ستتبع ، المستهلكين الحاليين والمرتقبين ، وسائل الإعلان المتاحة وخصائص كل منها، ما يقوم به المنافسون من نشاط ترويجي.
2. حدد الأهداف الترويجية المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة مقبلة، لاحظ ضرورة أن تكون الأهداف علمية وواقعية وقابلة للقياس ومرتبطة بالأهداف التسويقية العامة للشركة.
3. اختر الوسائل الإعلانية التي ترى أنها يمكن أن تحمل

رسالتك الإعلانية إلى أكبر نسبة من الجمهور المستهدف (التغطية العالية) بأكبر قدر من التأثير والفعالية.

4. حدد الجوانب الفنية والابتكارية لحملتك الإعلانية : الأفكار الإعلانية ، الرسائل الإعلانية ، أشكال الإعلان ، التصميم والإخراج ، الصور والرسوم ، الأحجام والأوقات والمساحات الإعلانية والشعار.

5. حدد الشكل الذي تري أن تسير عليه الحملة الإعلانية عبر الفترة الزمنية المحددة : التوازن ، البداية الكبيرة والتناقص التدريجي، البداية المحدودة والتزايد التدريجي، التزايد والتناقص بطريقة تبادلية.

6. ضع كل المدخلات في جدول زمني (جدولة الحملة الإعلانية) يضم الوسائل الإعلانية وتواريخ النشر والعرض الإعلاني، والمساحات والأوقات الإعلانية (هذا الجدول يوفر لك النظرة الشاملة لجميع مكونات الحملة الإعلانية، كما يتيح لك إمكانية متابعتها بسهولة ، ومرونة التحكم في متغيراتها، وتقويمها) .

7. بناء على الخطوات (٣، ٤ ، ٥، ٦) يمكنك تقـــدير مـخـصـصـات الإعـلان تقـديرا سليـمـا مـبنيـا علي الاحتياجات الفعلية مع مراعاة الإمكانات المتاحة للشركة.

8. ابدأ في تنفيذ الحملة الإعلانية واضعا في اعتبارك احتمال إحداث تغييرات فيها قد تتطلبها الظروف المستقبلية (تغيرات إما بالزيادة أو النقص، أوتغيير الرسالة الإعلانية ... الخ).

9. المتابعة والتقويم المستمر والمرحلي للحملة مهم جدًا.. وسيساعدك في التحكم في مسار الحملة، وشدتها، وما تركز عليه من نقاط بيعية .

> يعتبر الإعلان من أهم الوسائل الترويجية والمنشطة للمبيعات إذا أحسن تخطيطه وتصميمه . وإذا تم تحديد الجمهور الموجه إليـــه الإعـــلان تحـــديذا سليـــمـــا.

8/5 كيف تضع برنامجا للمشتريات؟

برنامج المشتريات هو خطة الشراء مفصلة حسب توقيتات الشراء وكمية الشراء المناسبة بالمواصفات المحددة حسب برامج التشغيل المختلفة .

1. يجب أن نتعرف على برنامج الإنتاج وخطته أو نحدد حجم المبيعات المتوقع.

2. في ضوء ما سبق نضع برنامجا للشراء يأخذ في اعتباره بعض الأسس المهمة في اقتصاديات الشراء مثل :

- شراء كميات صغيرة وعلى دفعات متعددة عند اتجاه مستويات الأسعار إلى الانخفاض.
- شراء كميات كبيرة وعلى دفعات في حالة اتجاه مستويات الأسعار إلى الارتفاع.

3. تحديد مصدر الشراء المناسب، ويتم ذلك بناء على عوامل أهمها :

- السعر

- التعامل مع موردين من ذوي المراكز المالية السليمة .
- تحديد مصدر الشراء (مورد واحد/ مصادر متعددة).

4. تحديد سلطات الشراء المالية حسب ما يلي :
   - الشراء بالأمر المباشر .
   - الممارسة .
   - المناقصة .

   وذلك بالنسبة للمديرين المختصين كل في مجال اختصاصه.

5. وضع دورة مستندية سليمة للشراء تأخذ في اعتبارها الضوابط التي يمكن بناء عليها التأكد من سلامة عملية الشراء.
6. يجب أن يتحدد برنامج الشراء الزمني وفقاً للاحتياجات الفعلية وفي ضوء خطة الشراء وبعد التأكد من أرصدة المواد المطلوب شراؤها (وصول الأصناف إلى نقطة إعادة الطلب).
7. يجب أن يتم وضع خطة تدريبية للعاملين في إدارة المشتريات ورفع كفاءتهم باستمرار.

8. متابعة برنامج الشراء أولاً بأول وإدخال التعديلات الضرورية في ضوء مدى تنفيذ برنامج البيع والإنتاج.

تواجه إدارة المنشأة عند تخطيط المشتريات اختيارا صعبا بين أمرين :

■ تكلفة المشتريات الزائدة على الحاجة توقعا للطلب عليها .

■ تكلفة المبيعات الضائعة إذا لم يجد العميل الأصناف التي يطلبها .

وعلى الإدارة اتخاذ القرار السليم في ضوء تقديرها للمبيعات المتوقعة .

9/5 كيف تخطط للتخزين؟

وضع برنامج للمخزون هو الأسلوب الذي من خلاله سوف يتم إدارة المخزون إداريا وفنيا .

1. يجب أولا تقدير الحد الأقصى للكميات الواجب تخزينها حاليا وفي المستقبل.
2. يجب أن تقدر المساحة الخاصة بالمخزن والاشتراطات الخاصة به ، وتقدر مساحة المخزن بناءً على ما يلي :
- مساحة لتخزين الأصناف (أفقية ورأسية).
- مساحة للتنقل بين أقسام المخزن المختلفة.
- مساحة لأعمال النقل والتفريغ بواسطة عربات وآلات النقل والتفريغ.
3. يجب تقدير المساحة الإضافية (لاحتمالات التوسع في المستقبل) وتعتمد على ما يلي :
- اتجاه النشاط في المستقبل .

- القيمة الإيجارية أو الشرائية للمساحة .

- موقع المخزن ومدى الاعتماد عليه حاليا ومستقبلاً.

- تخصيص مكان للفحص والإستلام.

- الطرق المؤدية والخارجة من المخازن إلى الطرق العامة.

4. حدد المهمات والمعدات التي سوف يجهز بها المخزن وذلك مثل :

- وسائل الإنذار المبكر للحريق .

- وسائل ومعدات إطفاء الحريق .

- أجهزة التكييف .

- ثلاجات للحفظ والتبريد.

- معدات لنقل المواد .

- وسائل الإضاءة المناسبة.

5. ضع خطة ترتيب المواد داخل المخزن بطريقة سليمة ويتم ذلك في ضوء :

- تصنيف وتمييز البضاعة .

- نـوع المـواد المخـــــــزونـة.

- قـــيـــمـــة المواد المخـــزونة.

- المواد القـــابلةللاشـــتـــعـــال.

6. استخدام النماذج والسجلات لرقابة حركة الأصناف داخل المخزن (الإضافة والسحب) :

- بـطـاقـــــــــــة الـصـنـف.

-تقـارير المتـابعـة لحـركـة الأصناف.

7. ربما تنشأ الحاجة إلى إيجاد مخازن فرعية أومخازن متخصصة وهذا يتم تحديده في ضوء نوع وحجم العمل بالمنشأة .

إدارة المخـزون واحـدة من أهم وظائف المنشـأة الصغيـرة وذلك للعمل على تحقيق التجـانس بين أمرين :

■ تكلفة الاستثمار في البضائع المخزونة.

■ تكلفـة إعـادة الطلب حين نفـاد البـضـائع من المخازن.

10/5 كيف تخطط برنامج العلاقات العامة؟

العلاقات العامة هي الجهود التي تبذلها المنشأة لتعريف الجمهور بأنشطتها. والتأثير في الرأي العام وكسبه. وتوقع المشكلات والعمل على تفاديها وتكوين صورة ذهنية وسمعة طيبة من المنشأة ورفع الروح المعنوية للعاملين . وزيادة ارتباطهم بالمنشأة وانتمائهم وولائهم لها.

1. اجمع معلومات متكاملة عن :

■ الصورة الذهنية عن شركتك لدى من يتعاملون معها ولدى مختلف طبقات الرأي العام.

■ الشكاوي والانتقادات والسلبيات ومعوقات التعامل مع الشركة كما يراها المتعاملون معها.

■ معلومات الجماهير عن شركتك وآرائهم فيها واتجاهاتهم نحوها وسلوكهم الفعلي في التعامل معها.

■ الرأي العام لدي جمهور العاملين ، والروح المعنوية، والمعلومات السائدة بينهم عن الشركة ، ومدى فهمهم

لسياسة الشركة وأهدافها ودوافع اتخاذ القرارات فيها.

- وسائل الإعلام وأشكال الاتصال المختلفة التي تصل إلى غالبية فئات الجماهير ، وتحقق تأثيرا عاليا لديهم.
- ما تقوم به الشركات الأخرى من أنشطة في مجال العلاقات العامة.

2 . حدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من برنامج العلاقات العامة ، وحدد درجة الاشتراك في الأهداف بين العلاقات العامة وبعض الإدارات الأخرى (التسويق ، البيع ، الإعلان ، ......).

3. اجمع معلومات يومية ومستمرة عن كل ما ينشر أو يعرض أو يذاع متصلا بنشاط شركتك والمجال الواسع الذي تعمل فيه ، وقم بتحليلها تحليلا موضوعيا واستخلاص نتائج مفيدة منها.

4. ضع خطتين : الخطة الأولى التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة، والخطة الثانية لمواجهة المشكلات والأحداث الطارئة غير المتوقعة.

5 . بالنسبة للخطة الأولى، اتبع ما يلي:

- حدد الفئات الجماهيرية التي تريد أن تتصل بها.
- اختر الوسائل الإعلامية أو أساليب الاتصال الشخصي (زيارات ، مقابلات ، مؤتمرات ، ندوات، معارض، حفلات .... إلخ ...) التي ترى أنها تناسب الجمهور الذي ستتوجه إليه.

(لاحظ أن التزاوج بين الوسائل الجماهيرية والاتصال الشخصي مهم جدا ويسرع بتحقيق الأهداف).

- حدد الأفكار التي ستتضمنها الرسالة أو مجموعة الرسائل الإعلامية التي ستوجه إلى الجمهور المستهدف (كن واضحا ، ومحددا، واستخدم لغة سهلة ومفهومة ، وركز على الدعاوى المقنعة).
- ضع هذه المدخلات السابقة في جدول زمني يضم الوسائل الإعلامية التي ستستخدم ، وأساليب الاتصال التي ستستخدم، وأساليب الاتصال التي ستتبع وتواريخ النشر أو العرض، وتواريخ الندوات أوالمعارض ، أو الزيارات.

- خطط جيدا أيضا بنفس الطريقة للاستفادة من المناسبات الخاصة والعامة في الإعلان عن شركتك ودعم اسمها وسمعتها.
- ابدأ في التنفيذ، مراعيا التقويم المرحلي لكل خطوات البرنامج.

11/5 كيف تسيطر على التكاليف؟

> إن ضعف النفقات لا يعني تخفيضها بطريقة عشوائية . فقد يضر هذا بعمل المنشأة (يمكن تخفيض فواتير التليفون بإلغاء الخطوط ولكن هذا قد يؤثر علي سير العمل بالمنشأة).

- أن يتم ضغط النفقات عن طريق إعداد معدلات مدروسة للإنفاق ومتابعة الإنفاق الفعلي وفقًا لبرنامج يتفق مع حجم النشاط ، وبالتالي يمنع الإنفاق الزائد قبل حدوثه من خلال (الرقابة السابقة على الإنفاق) .

- إن المنشأة جيدة الإدارة هي التي تضع لنفسها خطة أو برنامجًا زمنيًا (شهري ، أو ربع سنوي مثلا) يحدد أوجه الإنفاق المختلفة ومعدلاتها المرتبطة بأحجام النشاط المتوقعة . وبالتالي لا يتم الإنفاق فعلا إلا بعد أن يتأكد المراقب المالي من أمرين :

الأول: إن المبلغ المطلوب إنفاقه مدرج أصلاً في البرنامج المالي .

الثاني : إن مستوى الأداء أو حجم النشاط الذي قدر الإنفاق على أساسه لا يزال كما هو.

فإذا لم يتحقق أي من الأمرين السابقين يمتنع الصرف.

12/5 كيف تقرأ الميزانية والحسابات الختامية؟

الميزانية تعبير عن المركز المالي للمنشأة في تاريخ محدد ، بينما تعبر الحسابات الختامية عن نتائج أعمال المنشأة خلال فترة زمنية قدرها سنة مالية عادة .

1. تقسم الميزانية إلي جانبين هما الأصول والخصوم . يشمل جانب الأصول ما تمتلكه المنشأة من أراض ومبان وآلات ومعدات (الأصول الثابتة)، وأيضا ما يتوافر لها من مخزون سلعي في شكل بضائع تامة الصنع أو خامات أو قطع غيار وأوراق قبض تمثل مستحقاتها لدي الغير ، وما تمتلكه من نقدية سواء بالصندوق أي بالمنشأة أو بالبنوك (الأصول المتداولة).
2. يهتم قارئ الميزانية بتتبع حركة الأصول وتطورها خلال الزمن ، كما يهتم بدراسة مكوناتها ومدي تناسبها مع أنشطة المنشأة .
3. ويضم جانب الخصوم رأس المال (وهو ما سدده

الشـركـاء أصـحـاب المنشـأة من أمـوال لقـيـامـهـا)، والاحـتـيـاطات المحـتـجـزة من أرباح سـنوات سـابقـة، والأرباح المرحلة من سنوات سـابقـة أي لم يتم توزيعها علي الشركاء وأضيفت إلى ما تمتلكه الشركة (ويعبر عن مجموع هذه الأموال بحقوق المساهمين أو حقوق أصحاب المشروع) . كما تضم الخصوم كافة أشكال القـروض والمسـحـوبات من البنوك لمدد مـخـتلفـة (قـروض قصـيـرة ومـتوسـطة وطويلة الأجل، وسـحب على المكشـوف)، كـمـا تشـمـل المديونيـة للمـوردين وغيرهم أي الالتزامات المالية على المنشأة نحو الغير.

4. ويهتم قارئ الميزانية بالتعرف على حجم حقوق الملكية وتطورها (الأصل أن تتزايد حقوق الملكية مع الزمن تعبيرا عن نجاح المنشأة في استثمار مواردها وتحقيق عوائد إيجابية) . كما يهتم بالتعرف على مدى كفاية حقوق الملكية لسداد ما على المنشأة من أعباء ، ومدى توافر القدرة على سداد الخصوم المتداولة (القروض والالتـزامـات نحـو الموردين ومن فـي حـجـمـهـم) من الخصوم المتداولة.

5. أما الحسابات الختامية فتضم عادة حسابي المتاجرة والأرباح والخسائر بالنسبة للمنشآت التجارية، أوحساب التشغيل والأرباح والخسائر بالنسبة للمنشآت الصناعية . وتعبر الحسابات الختامية عن نتائج النشاط من ربح أو خسارة وذلك باحتساب كل الإيرادات المتحققة عن النشاط واستبعاد كل المصروفات أو النفقات . ويهتم قارئ الحسابات الختامية بالتعرف على مستوى النتائج (ربح أو خسارة) ومصادرها وتطوراتها عبر سنوات مختلفة، وكذا مقارنتها بما يحققه المنافسون أو يتحقق عن مجالات استثمار أخرى.

13/5 كيف تقرر تنويع نشاط المنشأة؟

نشـاط المنشـأة هو مـجـال العـمـل الذي تباشره سواء كان مجالا تجاريا أو صناعيا أو خدميا (مهنيا) . والتنويع هو التغيير بالإضافة أو التعديل.

1. راجع معدلات أداء المنشأة في مجال (مجالات) النشاط الحالية ولاحظ التطور فيها عبر الزمن (هل إلى زيادة أم انخفاض أم هي ثابتة نسبيا).

2. راجع الإمكانيات المادية المتاحة للمنشأة وحدد درجة استخدامها فعلا في أوجه النشاط القائمة (هل هناك إمكانيات «طاقات» عاطلة كليا أو جزئيا) .

3. راجع الإمكانيات البشرية للمنشأة ودرجة الاستفادة منها فعلا في أوجه النشاط الحالية (هل هناك أفراد غير مستخدمين على الوجه الأفضل؟).

4. ابحث عما إذا كانت هناك مشكلات تمنع التوسع والزيادة في نفس مجالات النشاط الحالية (سواء مشكلات أو موانع تقنية، وقانونية ، تسويقية..) أي

حدد هل وصلت المنشأة إلى الحد الأقصى في مجال النشاط القائم حاليا ؟

5. راجع الأوضاع التسويقية السائدة وحدد ما أوجه الاحتياج الواضحة أو المستجدة في السوق والتي لا يتم إشباعها كليا أوجزئيا بواسطة أية منشآت قائمة.

6. لاحظ ما طرأ على أنشطة المنافسين لمنشآتك من تغيير في الفترات الأخيرة.

7. راجع النشرات العلمية المتخصصة، والمعارض الصناعية والتجارية وحدد ما إذا كانت هناك مستجدات تمثل فرصا تسويقية جديدة .

8. من واقع البنود (١، ٢، ٣، ٤) يمكنك اتخاذ قرار بوجود إمكانية للتنويع حيث توفر للمنشأة القدرة على إضافة منتجات أوخدمات جديدة أو الدخول في مجال جديد.

9. من واقع البنود (٥، ٦، ٧) يمكنك اتخاذ قرار بوجود فرصة (أو فرص) تسويقية يمكنك استثمارها.

10. من واقع البندين (٨ ، ٩) حدد المجال (المجالات) الجديدة للنشاط التي يمكن مباشرتها وتتوافر بالمنشأة الإمكانيات اللازمة لها (أو أغلبها).

11. قارن متطلبات تنويع الأنشطة حسب ما انتهيت إليه في البند السابق (١٠) بما يتوافر للمنشأة من إمكانيات (٢، ٣) ، وحدد الإمكانيات الناقصة والتي يتعين تدبيرها.

12. ضع خطة التنويع بحيث تشمل العناصر التالية :

1/12 أهداف التنويع:

- استغلال الطاقات العاطلة بالمنشأة.
- استثمار الفرص التسويقية المتاحة .
- أخرى .

2/12 مجالات النشاط الجديدة :

- إضافة سلعة (سلع) جديدة.
- إضافة خدمة (خدمات) جديدة.
- تحقيق التكامل الرأسي في أنشطة المنشأة.

- تحقيق التكامل الأفقي في أنشطة المنشأة.

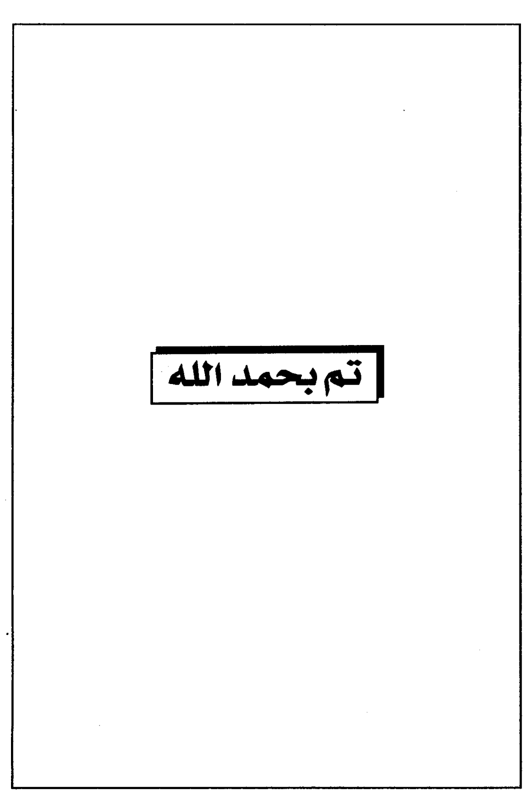
3/12 المستلزمات اللازمة لتنفيذ التنويع :

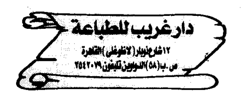
- استثمارات مالية.
- خبرات تخصصية.
- قوي بشرية مدربة.
- معلومات ودراسات.
- إمكانيات مادية.
- تعديلات تنظيمية.

4/12 برنامج التنفيذ وتوقيتات النشاط الجديد .

13. اعرض خطة التنويع على الإدارات المختصة لمناقشتها وإقرارها .

14 . اعرض خطة التنويع على الإدارة العليا لاعتمادها.


تم بحمد الله


دار غريب للطباعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغلي) القاهرة
ص.ب (٥٨) الدواوين تليفون ٢٥٤٢٠٧٩